

第1回 ポストコロナ時代を支える観光人材育成 に向けた産学連携協議会

令和4年9月30日（金）
事務局説明資料

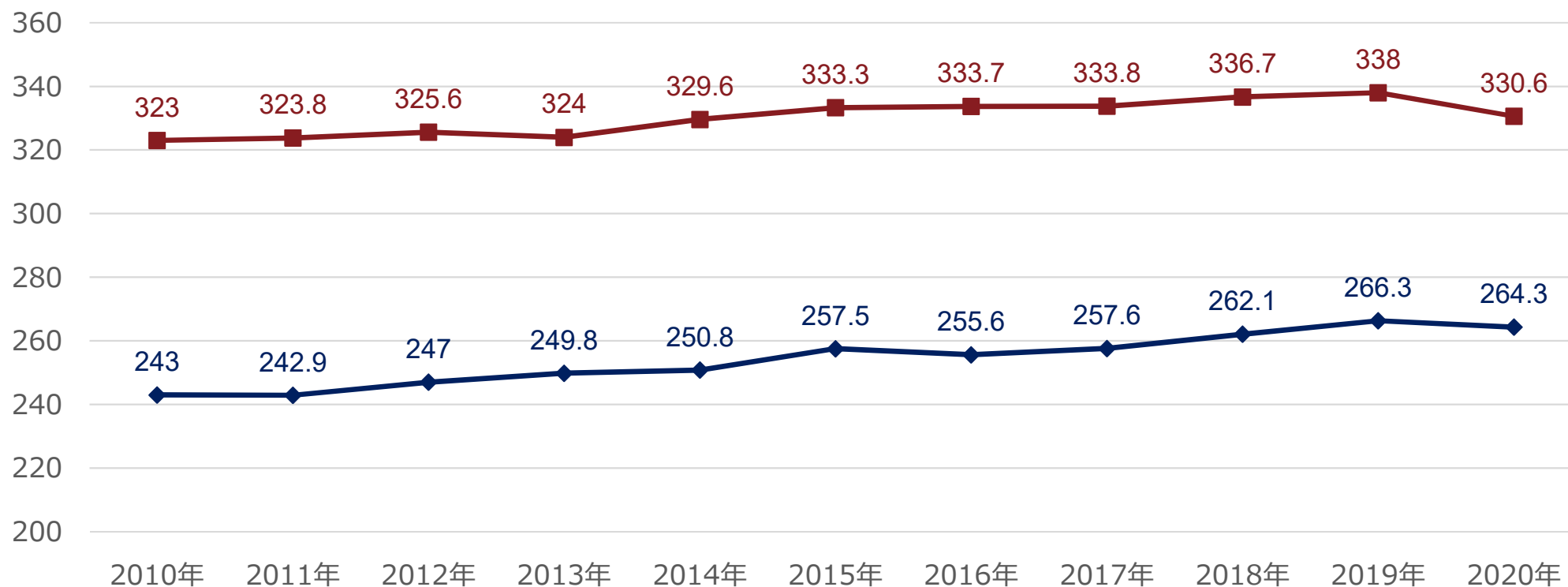
1. 観光産業をとりまく現状・課題等について

1-1.

観光産業(宿泊業)における人材の状況

○ 宿泊業の賃金は全産業平均に比べ低水準となっている。

【きまって支給する現金給与額（※）】
（千円）



出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2021年5月）
■ 産業計 ◆ 宿泊業

（※） きまって支給する現金給与額

- 労働契約、労働協約あるいは事業所の就業規則などによってあらかじめ定められている支給条件、算定方法によって6月分として支給された現金給与額をいう。手取り額でなく、所得税、社会保険料などを控除する前の額である。
- 現金給与額には、基本給、職務手当、精皆勤手当、通勤手当、家族手当などが含まれるほか、超過労働給与額も含まれる。1か月を超え、3か月以内の期間で算定される給与についても、6月に支給されたものは含まれ、遅払いなどで支払いが遅れても、6月分となっているものは含まれる。給与改訂に伴う5月分以前の追給額は含まれない。
- 現金給与のみであり、現物給与は含んでいない。

宿泊業の業務運営体制の現状（典型例）

○ 顧客のいない時間に休憩を取る「中抜け」という変則的な勤務形態。実質的に長時間にわたる勤務。

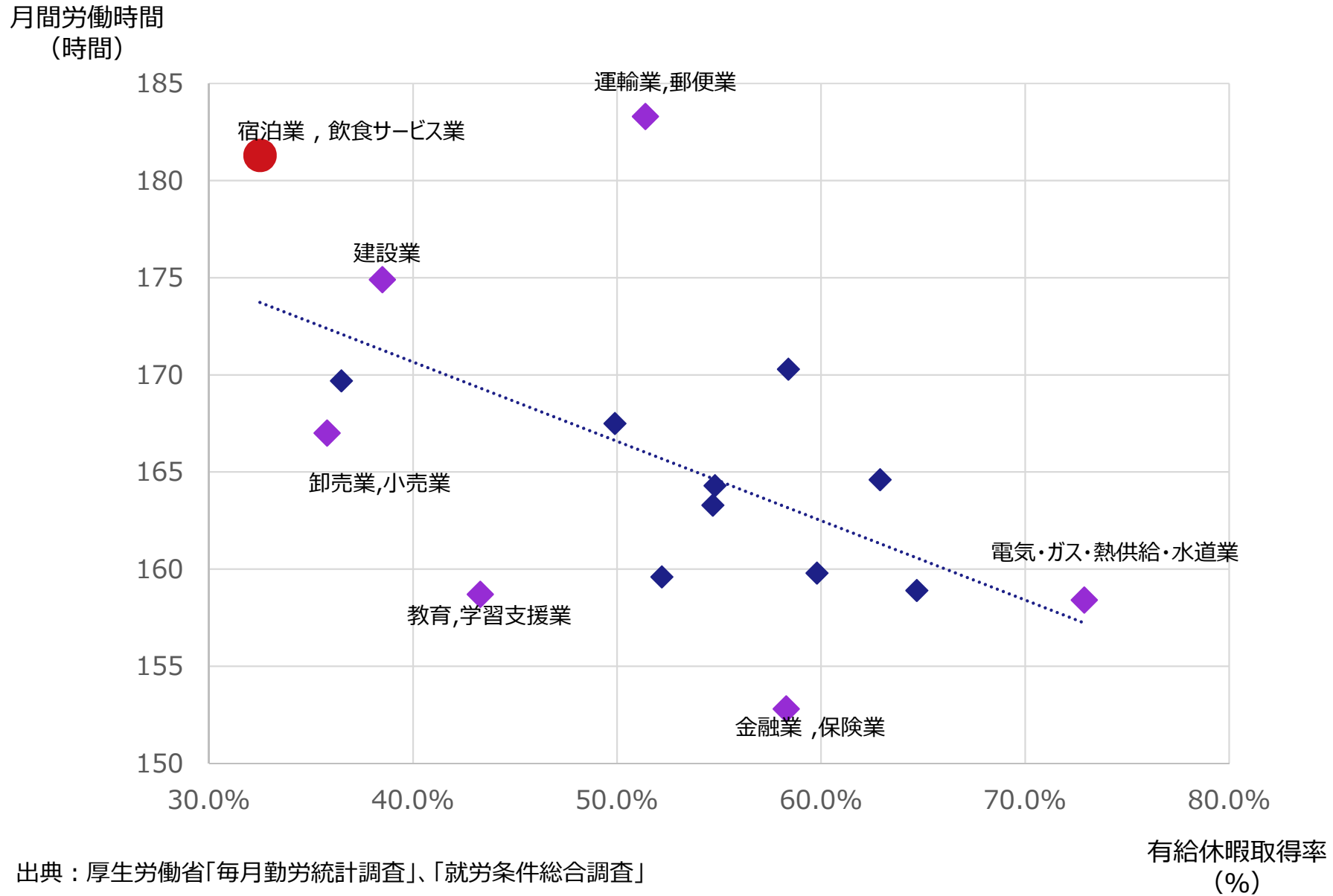
【旅館におけるサービス提供プロセス例】

	8:00~	10:00		15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00
お客様側	起床 大浴場での入浴	(A) 別室の食事処 (B) 客室での夕食 大浴場での入浴	出発	お客様到着	大浴場での入浴		(A) 別室の食事処 (B) 客室での夕食			夕食後一風呂 ラウンジで一杯
	朝食	布団の片付け (A) ブッフェスタイル 会席スタイル 布団の片付け (B) 部屋食 仲居によるサービス	お見送り	中抜け			夕食	布団の用意 (A) ブッフェスタイル (B) 仲居による 食事提供	布団の用意	
施設側									お出迎え お茶などの 到着時サービス	

※ 徳江順一郎 「旅館におけるマーケティングの変化」を参考に作成

宿泊業における労働環境(2018年度)

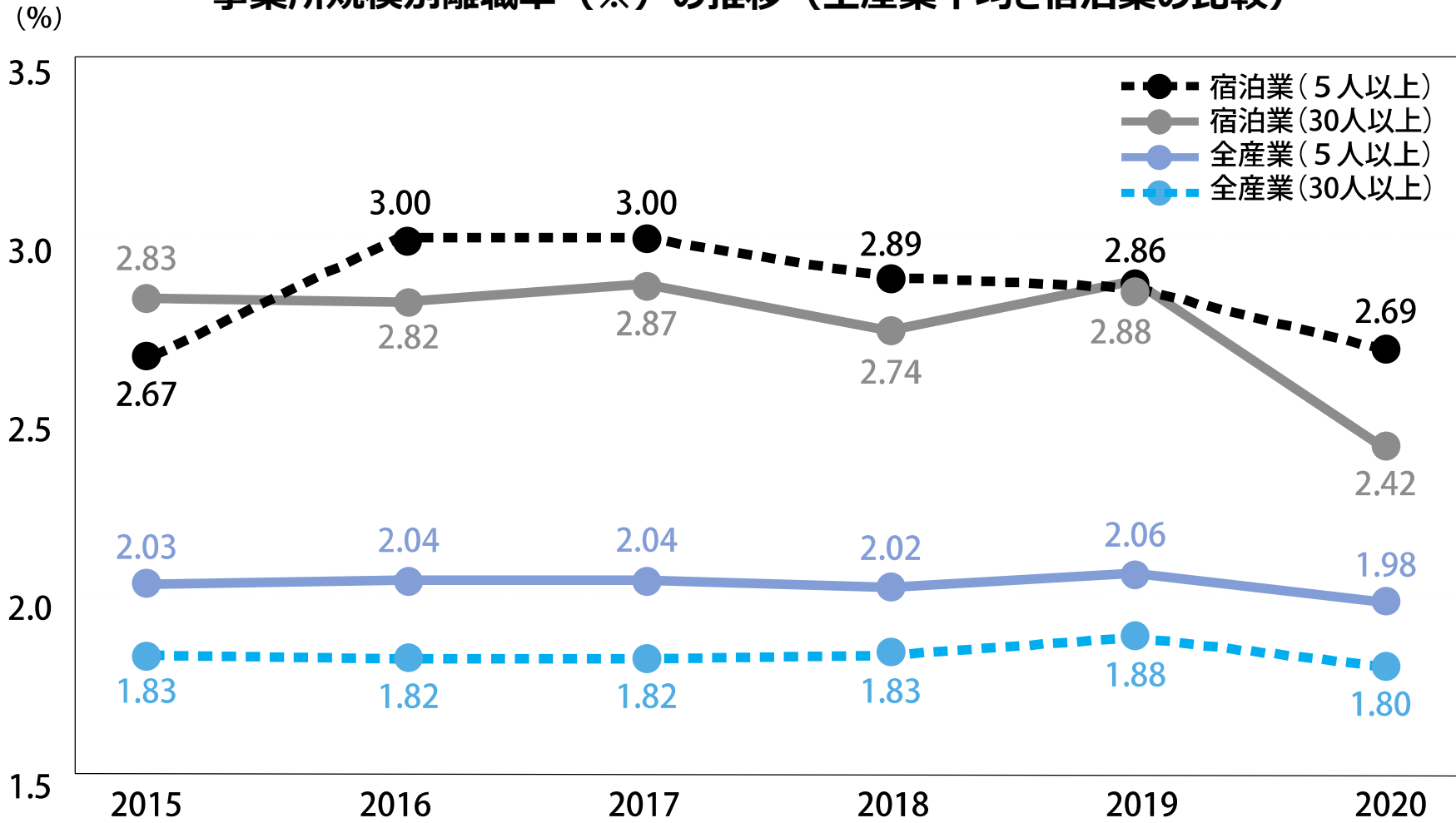
○ 宿泊業は労働時間が長く、有給休暇の取得率も低水準であり、労働環境が人手不足の一因となっている。



宿泊業の離職率

○ 宿泊業の離職率は全業種平均を大きく上回る。

事業所規模別離職率（※）の推移（全産業平均と宿泊業の比較）



資料：厚生労働省「毎月勤労統計調査」（2021年8月実施）実数・指数累積データより

注：一般労働者・パートタイム労働者含む就業形態計の数値を引用

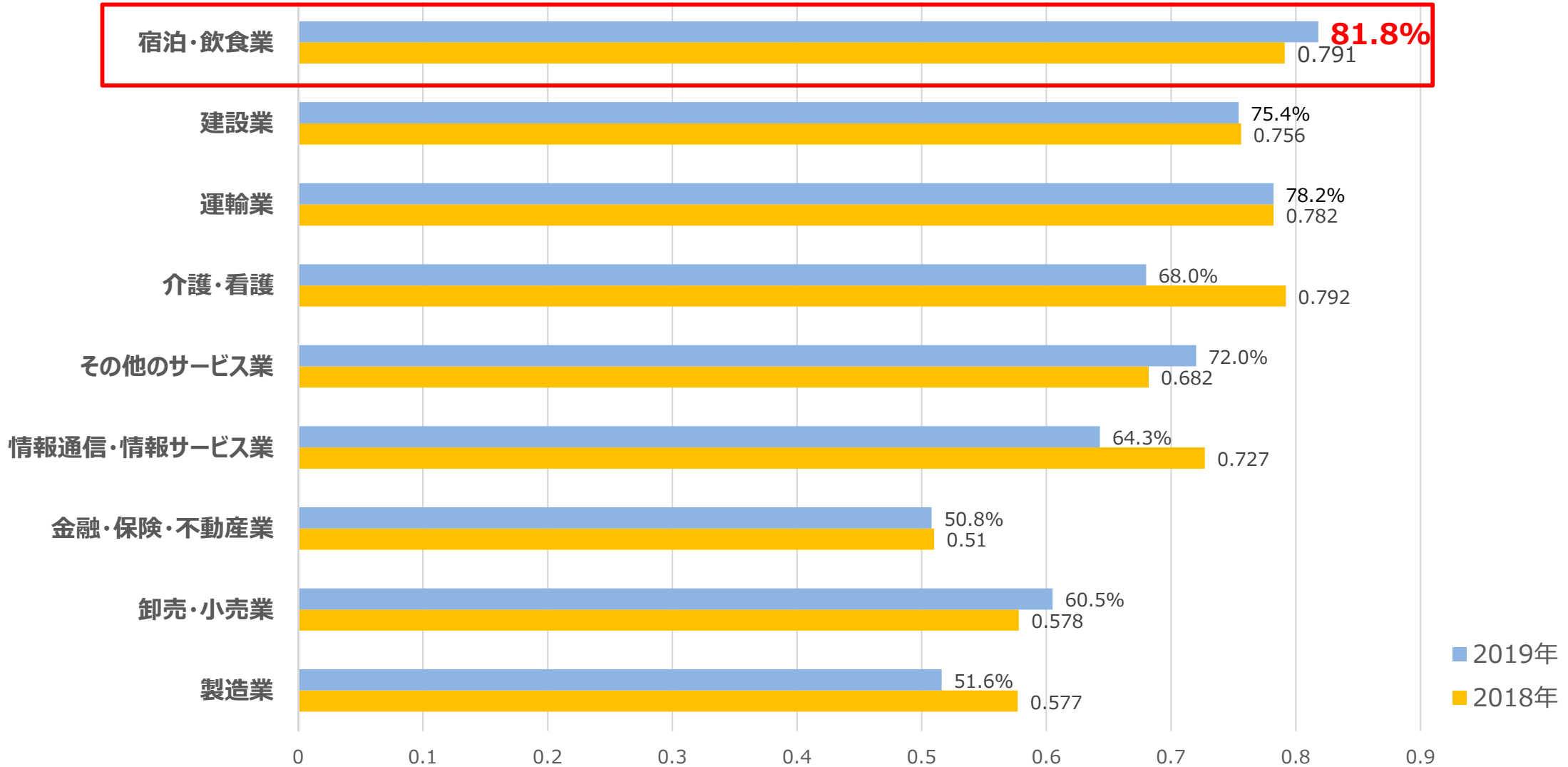
※離職率 = (本月中の減少 ÷ 前調査期間末) × 100にて算出

宿泊業における人手不足

○ 宿泊業においては、約 8 割の企業が人手不足に陥っている。

人材が不足しているか

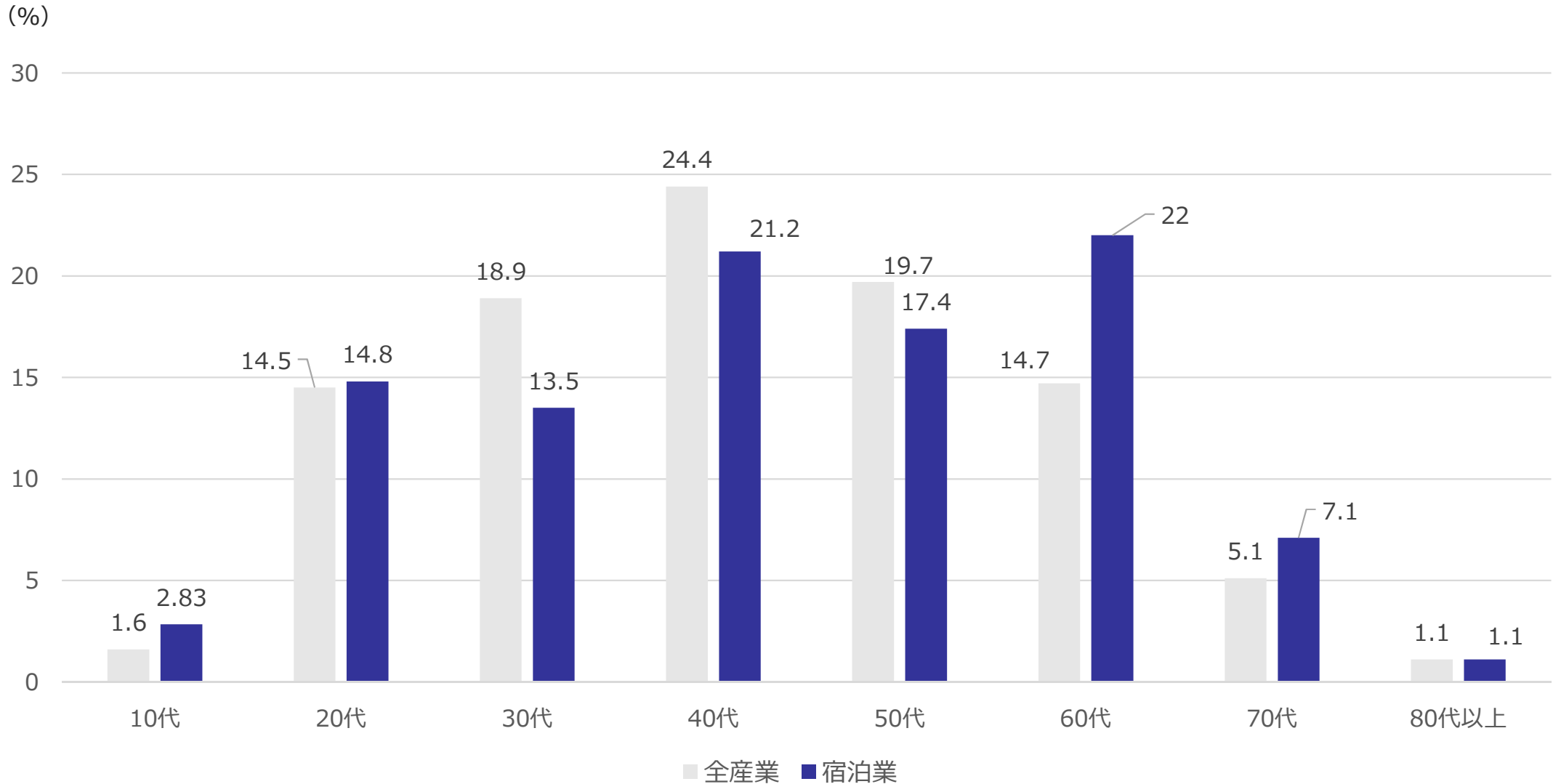
n=2,638



(出典) 日本商工会議所 令和元年「人手不足等の対応に関する調査」(2019年6月)

宿泊業における就業者の年齢別構成割合

- 宿泊業における就業者は60代以上の高齢者が3割を占めており、今後この層の退職による大幅な就業者数の減少が見込まれる。



出典：総務省 平成29年「就業構造基本調査」

宿泊分野における外国人材制度(特定技能・技能実習)

外国人材の重要性

- 今後の旅行需要の回復に伴い予想される宿泊業の人材不足について、生産性向上や国内人材の確保と併せ、外国人材の雇用促進が不可欠。
- インバウンド再開を見据えて、訪日外国人旅行者への対応力向上、収益力強化の観点からも、外国人材の活用は重要。
- そのため、制度の周知や外国人材活用の優良事例の紹介等、取り組みを進めていく必要がある。

特定技能と技能実習（宿泊分野における外国人材のキャリアパス（イメージ））

- 平成30年12月に出入国管理及び難民認定法の改正により、新たな在留資格として特定技能（最長5年間在留可）が創設され、宿泊業を含めた14業種（現在12業種）が対象となった。平成31年4月、改正法が施行され、制度開始。

【特定技能1号】 230名 (R4. 7月中旬時点、入管庁への申請状況)

- ①受入れ対象：旅館業法に規定する「旅館・ホテル営業」の許可事業者等
- ②外国人材が従事する業務
フロント業務、企画・広報業務、接客業務、レストランサービス業務



- ・在留期間：通算5年を超える形での更新無し
- ・家族の帯同：不可
- ・外国人材支援：受入れ機関又は登録支援機関による支援の対象

【特定技能1号】

日本滞在通算5年

宿泊分野 技能試験 及び 日本語能力試験に合格

【宿泊分野 技能試験】

- ①試験実施主体：(一社)宿泊業技能試験センター
- ②フロント、企画・広報、接客、レストランサービス業務等の分野から出題し、ペーパーテストにより試験するとともに、実技試験も行う（※言語は日本語で実施）

技能実習未経験者

▶ 専門級試験の合格 → 技能実習2号修了

【技能実習2号】 R2年度～28名、R3年度～71名 計99名

1号の作業等を主体的に出来ることに加え、以下の作業等を上司の指示等を受けてできる。
チェックイン・チェックアウトの作業、滞在中の接客作業、料飲提供作業、利用客の安全確保と衛生管理 等

2年

※2号職種追加（令和2年2月25日）

▶ 初級試験の合格 → 技能実習1号修了

【技能実習1号】 R2年度 216名 (R3.10.1公表 令和2年度OTIT業務統計より)

上司の指示を受けて以下の作業等が出来る
滞在中の接客作業、料飲提供作業、利用客の安全確保と衛生管理 等

1年

技能実習経験者

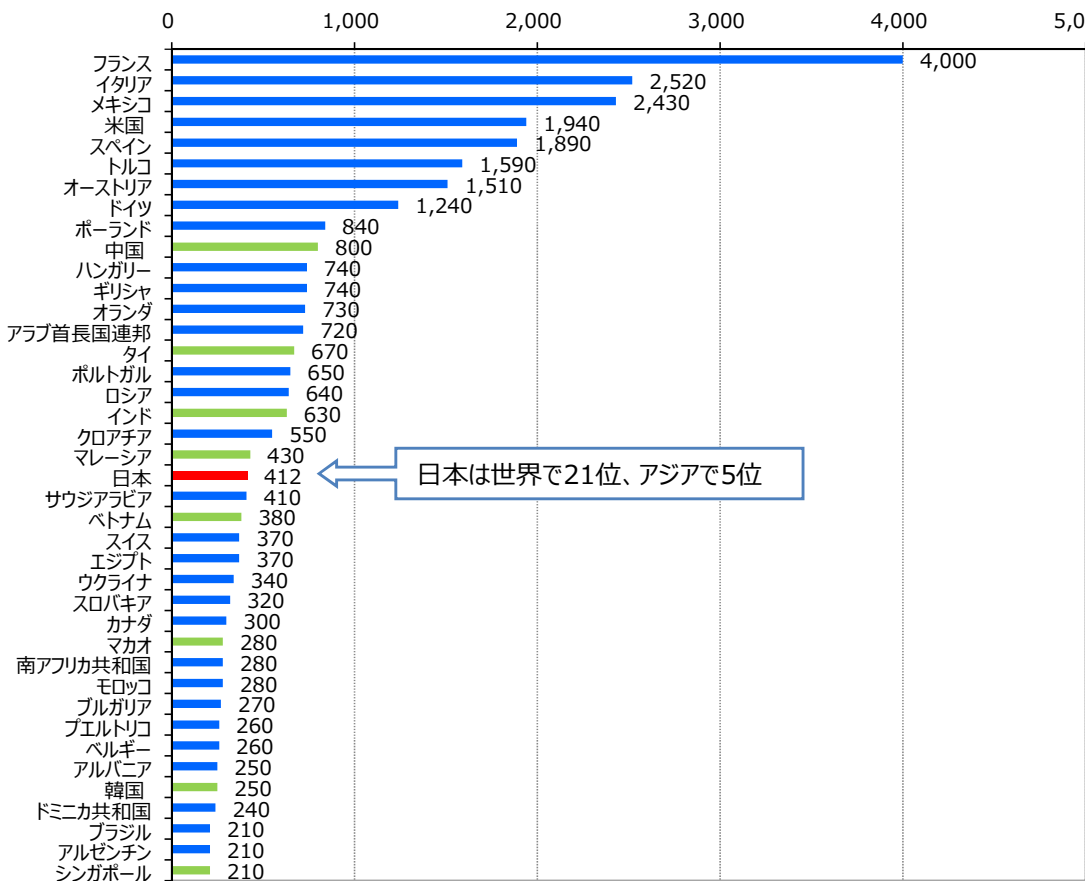
1-2. 新型コロナウイルス感染症に 向き合う観光業

世界の観光の動向

- 2020年の「外国人旅行者受入数ランキング」において、日本（412万人）は**21位（アジアで5位）**。2019年（3,188万人）の12位（アジアで3位）から順位を下げた。
- UNWTO（国連世界観光機関）によると、2021年の国際観光客は前年比1,800万人増の4億2,100万人（前年比4.6%増）となったが、対2019年比では71.3%減となり、新型コロナウイルス感染症に伴う渡航制限等による旅行需要の大幅な減少が続いた。

外国人旅行者受入数ランキング（2020年）

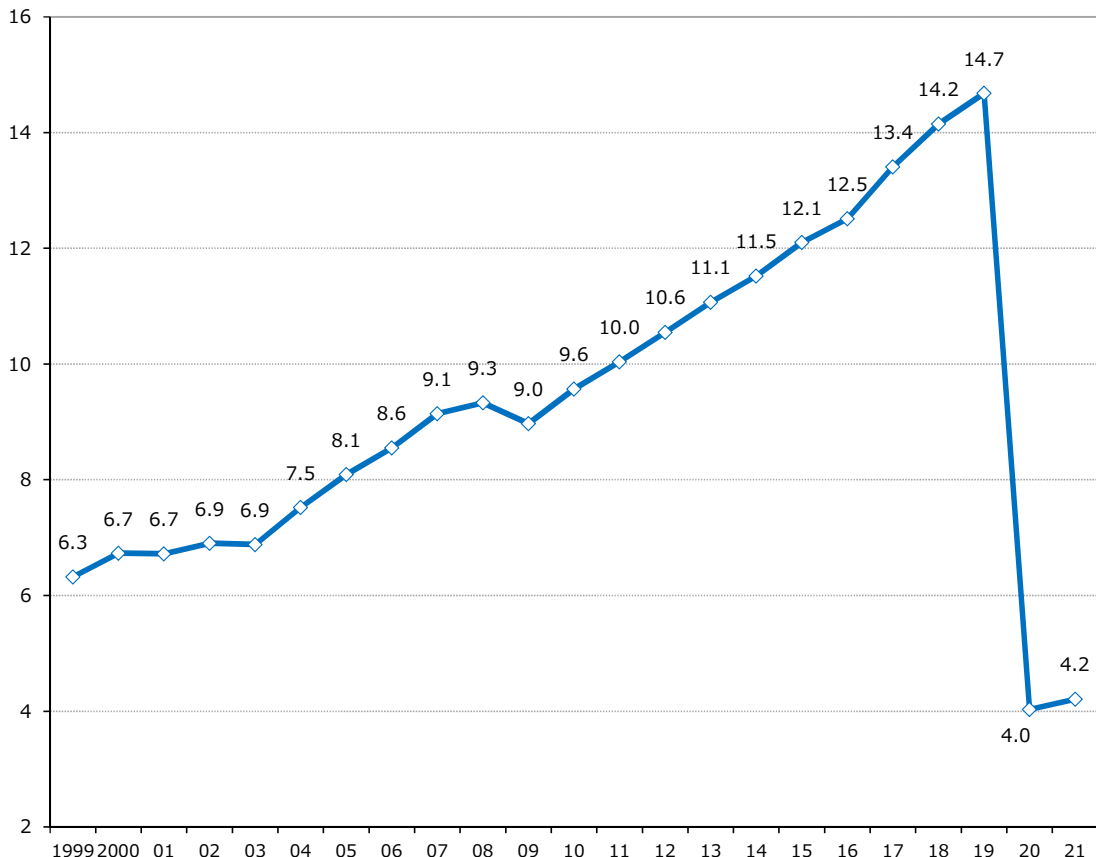
(万人)



日本は世界で21位、アジアで5位

国際観光客数の推移

(億人)



資料：UNWTO（国連世界観光機関）資料に基づき観光庁作成

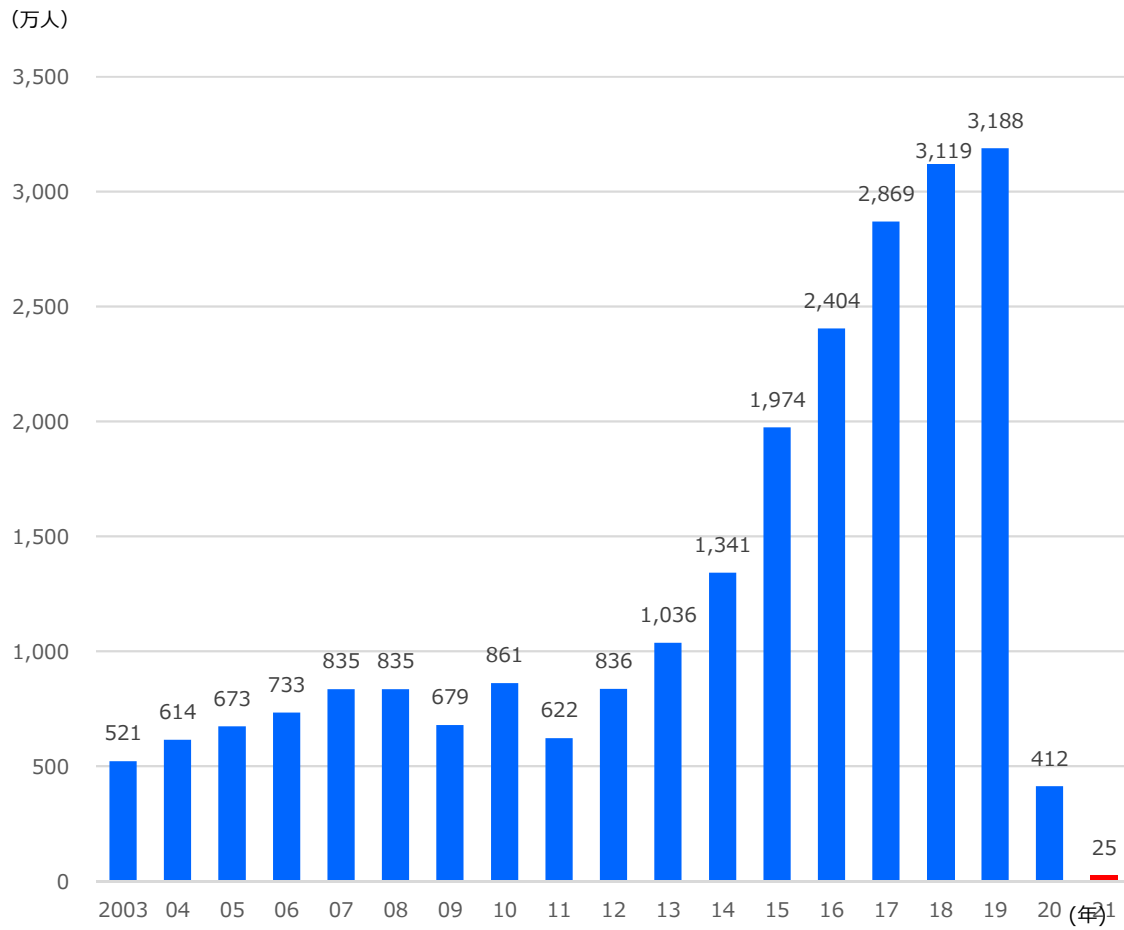
資料：UNWTO（国連世界観光機関）資料に基づき観光庁作成

- 注1：外国人旅行者数は、各国・地域ごとに日本とは異なる統計基準により算出・公表されている場合があるため、これを比較する際には注意を要する。（例：外国籍乗員数（クルー数）について、日本の統計には含まれないが、フランス、スペイン、中国、韓国等の統計には含まれている。）
- 注2：本表の数値は2022年5月時点の暫定値である。
- 注3：英国、インドネシア、チェコ、デンマーク、アイルランド、イラン及びキルギスは、2020年の数値が未発表であるが、新型コロナウイルス感染症の影響により、2019年以前の数値と大きく異なることが想定されるため、過去の数値を記載しないこととする。
- 注4：本表で採用した数値は、日本、ロシア、ベトナム及び韓国を除き、原則的に1泊以上した外国人旅行者数である。
- 注5：本表の緑のグラフは、アジア地域に属する国・地域である。
- 注6：外国人旅行者数は、数値が追って新たに発表されることや、遡って更新されることがあるため、数値の採用時期によって、そのつど順位が変わり得る。

日本の観光の動向（訪日外国人旅行者数）

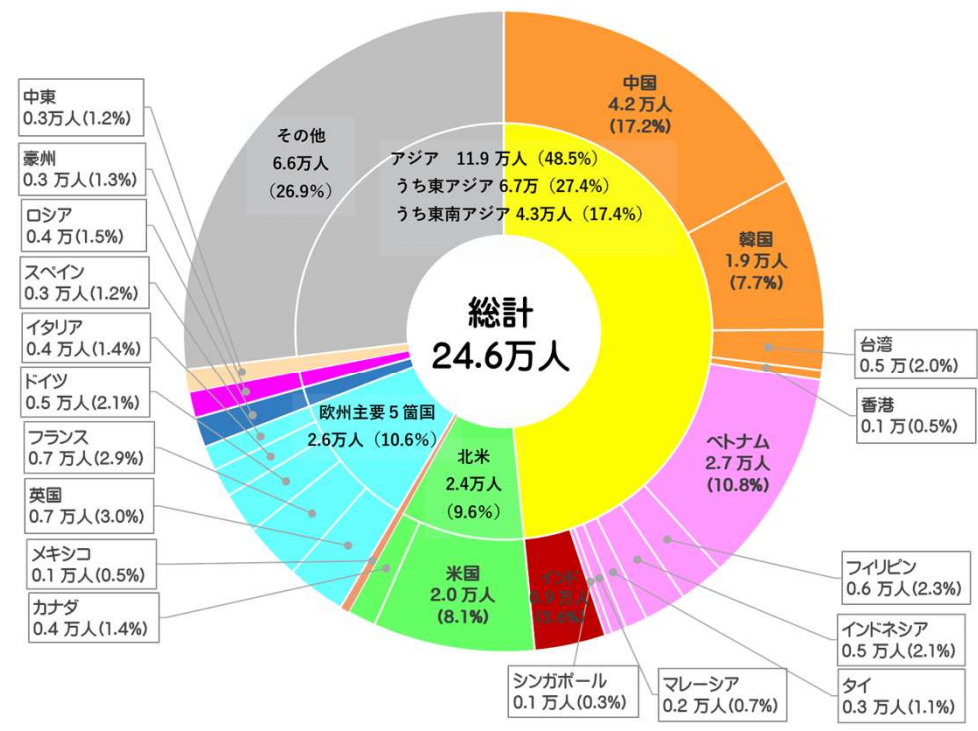
- 2021年の訪日外国人旅行者数は**25万人**（前年比**94.0%**減、**2019年比99.2%**減）。
- 内訳は、アジア**11.9万人**(構成比**48.5%**)、東アジア**6.7万人**(同**27.4%**)、東南アジア**4.3万人**(同**17.4%**)、北米**2.4万人**(同**9.6%**)、欧州主要5箇国(英・仏・独・伊・西)**2.6万人**(**10.6%**)。

訪日外国人旅行者数の推移



資料：日本政府観光局資料に基づき観光庁作成

国籍・地域別の訪日外国人旅行者数と構成比（2021年）



資料：日本政府観光局資料に基づき観光庁作成
 注1：（ ）内は、訪日外国人旅行者数全体に対するシェア
 注2：「その他」には、アジア、欧州等各地域の国であっても記載のない国・地域が含まれる。
 注3：数値は、それぞれ四捨五入によっているため、端数において合計とは合致しない場合がある。

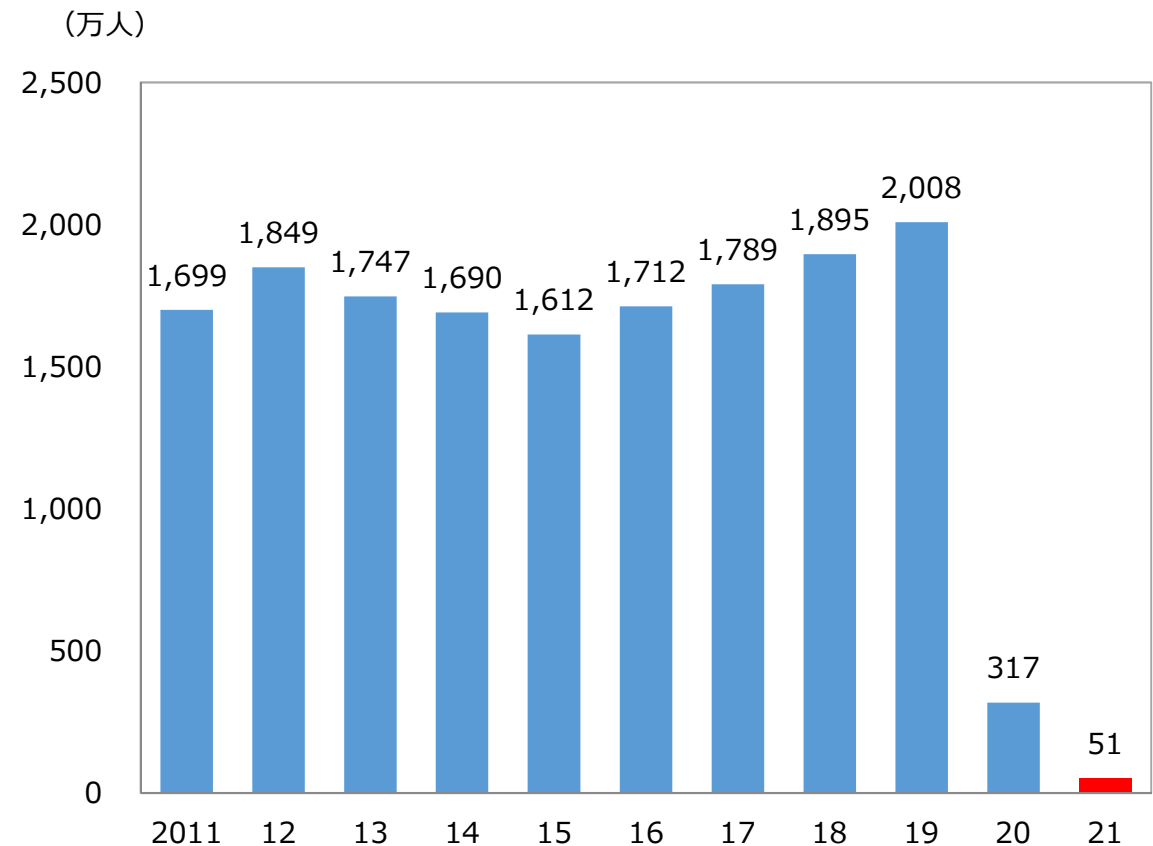
日本の観光の動向（訪日外国人旅行消費額／海外旅行）

- 2021年の訪日外国人旅行消費額（試算値）は**1,208億円**（前年比83.8%減、2019年比97.5%減）。
- 2021年の**出国日本人数**は、**51.2万人**（前年比83.9%減、2019年比97.4%減）。

訪日外国人旅行消費額の推移

年	訪日外国人旅行消費額
2012年 (平成24年)	1兆846億円
2013年 (平成25年)	1兆4,167億円
2014年 (平成26年)	2兆278億円
2015年 (平成27年)	3兆4,771億円
2016年 (平成28年)	3兆7,476億円
2017年 (平成29年)	4兆4,162億円
2018年 (平成30年)	4兆5,189億円
2019年 (令和元年)	4兆8,135億円
2020年 (令和2年)	7,446億円
2021年 (令和3年)	1,208億円

出国日本人数の推移



資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

注1：2017年までは空港を利用する旅客を中心に調査を行っていたが、短期滞在の傾向があるクルーズ客の急増を踏まえ、2018年からこうした旅客を対象とした調査も行い、調査結果に反映したため、2018年以降と2017年以前の数値との比較には留意が必要である。

注2：新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年においては2020年4～6月期、7～9月期、10～12月期の調査を中止し、2020年1～3月期の調査結果を用いて、2020年年間値を試算した。また2021年については、2021年1～3月期、4～6月期、7～9月期の調査を中止し、10～12月期の調査結果を用いて、2021年年間値を試算した。そのため、2019年以前の数値との比較には留意が必要である。

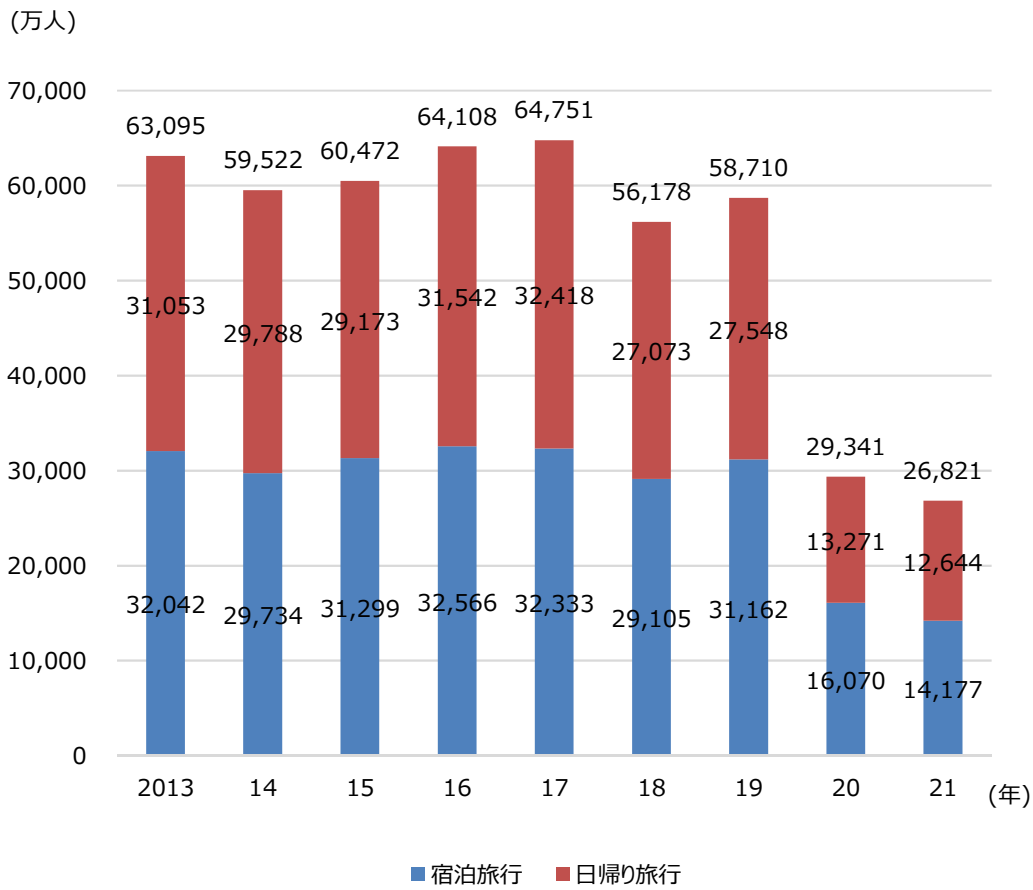
資料：日本政府観光局資料に基づき観光庁作成

(年)

日本の観光の動向（国内旅行／日本国内の旅行消費額）

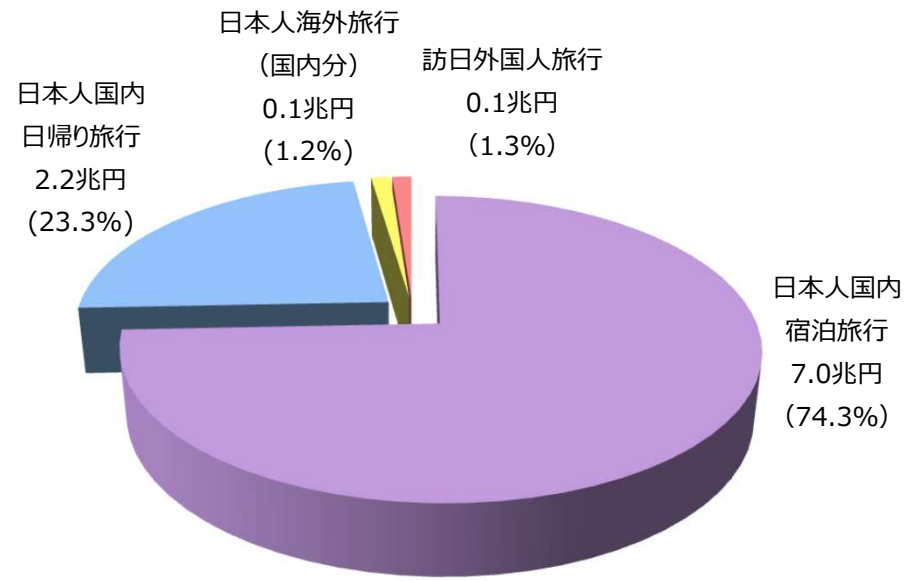
- 2021年の日本人の国内宿泊旅行延べ人数は1億4,177万人（前年比11.8%減、2019年比54.5減）、日帰り旅行延べ人数は1億2,644万人（前年比4.7%減、2019年比54.1%減）。
- 2021年の日本人及び訪日外国人旅行者による日本国内での旅行消費額は、9.4兆円（前年比14.5%減、2019年比66.3%減）。

日本人国内宿泊旅行延べ人数、国内日帰り旅行延べ人数の推移



資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」

日本国内における旅行消費額



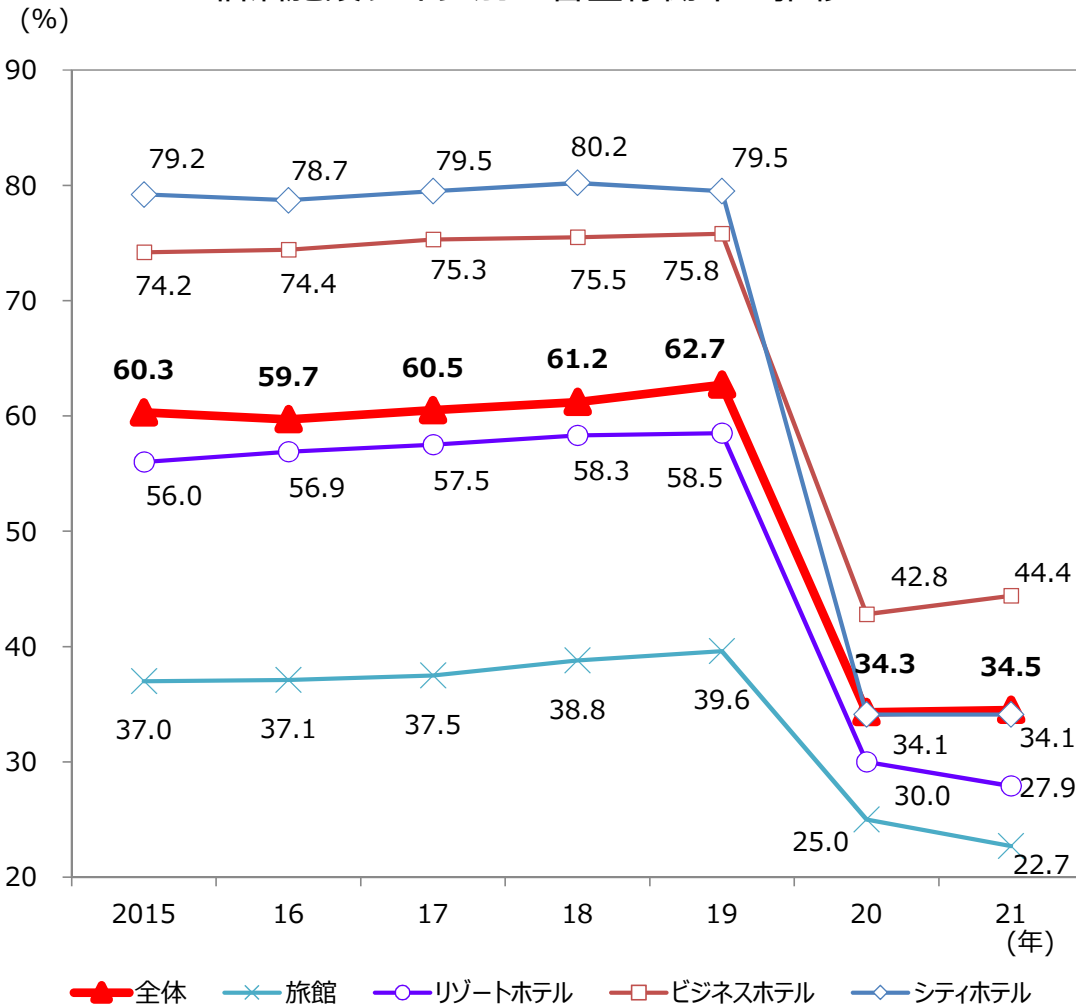
	2012年	13	14	15	16	17	18	19	20	21
日本人国内宿泊旅行	15.0	15.4	13.9	15.8	16.0	16.1	15.8	17.2	7.8	7.0
日本人国内日帰り旅行	4.4	4.8	4.5	4.6	4.9	5.0	4.7	4.8	2.2	2.2
日本人海外旅行 (国内分)	1.3	1.2	1.1	1.0	1.1	1.2	1.1	1.2	0.3	0.1
訪日外国人旅行	1.1	1.4	2.0	3.5	3.7	4.4	4.5	4.8	0.7	0.1
合計	21.8	22.8	21.6	24.8	25.8	26.7	26.1	27.9	11.0	9.4

資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」及び「訪日外国人消費動向調査」に基づき作成
 注1：2021年の「日本人海外旅行（国内分）」は、新型コロナウイルス感染症の影響により、海外旅行に関する回答数が少なかったため、試算値。
 注2：2021年の「訪日外国人旅行」は、新型コロナウイルス感染症の影響により、1-3月期、4-6月期、7-9月期の調査が中止となったため、10-12月期の全国調査の結果等を用いた試算値。
 注3：2020年の「訪日外国人旅行」は、新型コロナウイルス感染症の影響により、4-6月期、7-9月期、10-12月期の調査が中止となったため、1-3月期の全国調査の結果等を用いた試算値。

日本の観光の動向（宿泊旅行）

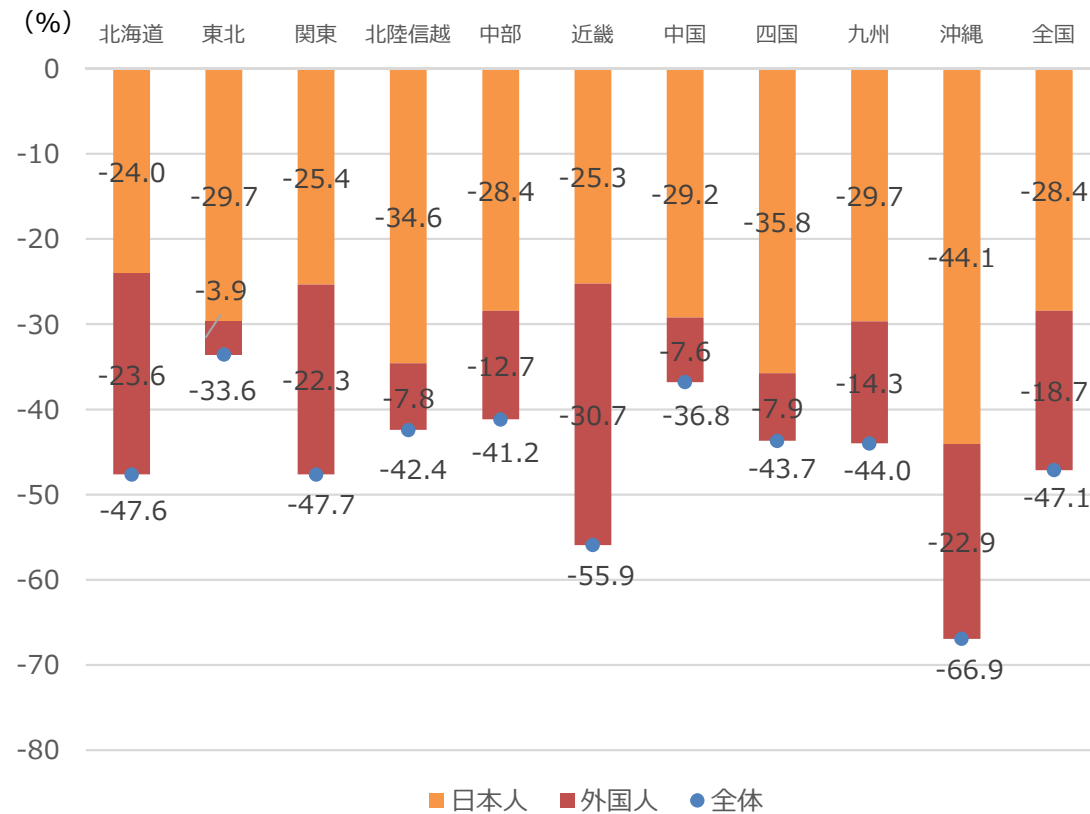
- **2021年の客室稼働率は34.5%**と、2020年に引き続き低い水準となっている。
- 宿泊旅行については、日本人、外国人ともに落ち込んだが、地域別にみると、近畿、沖縄の落ち込みが大きい。

宿泊施設タイプ別の客室稼働率の推移



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」
注1：2021年は速報値。

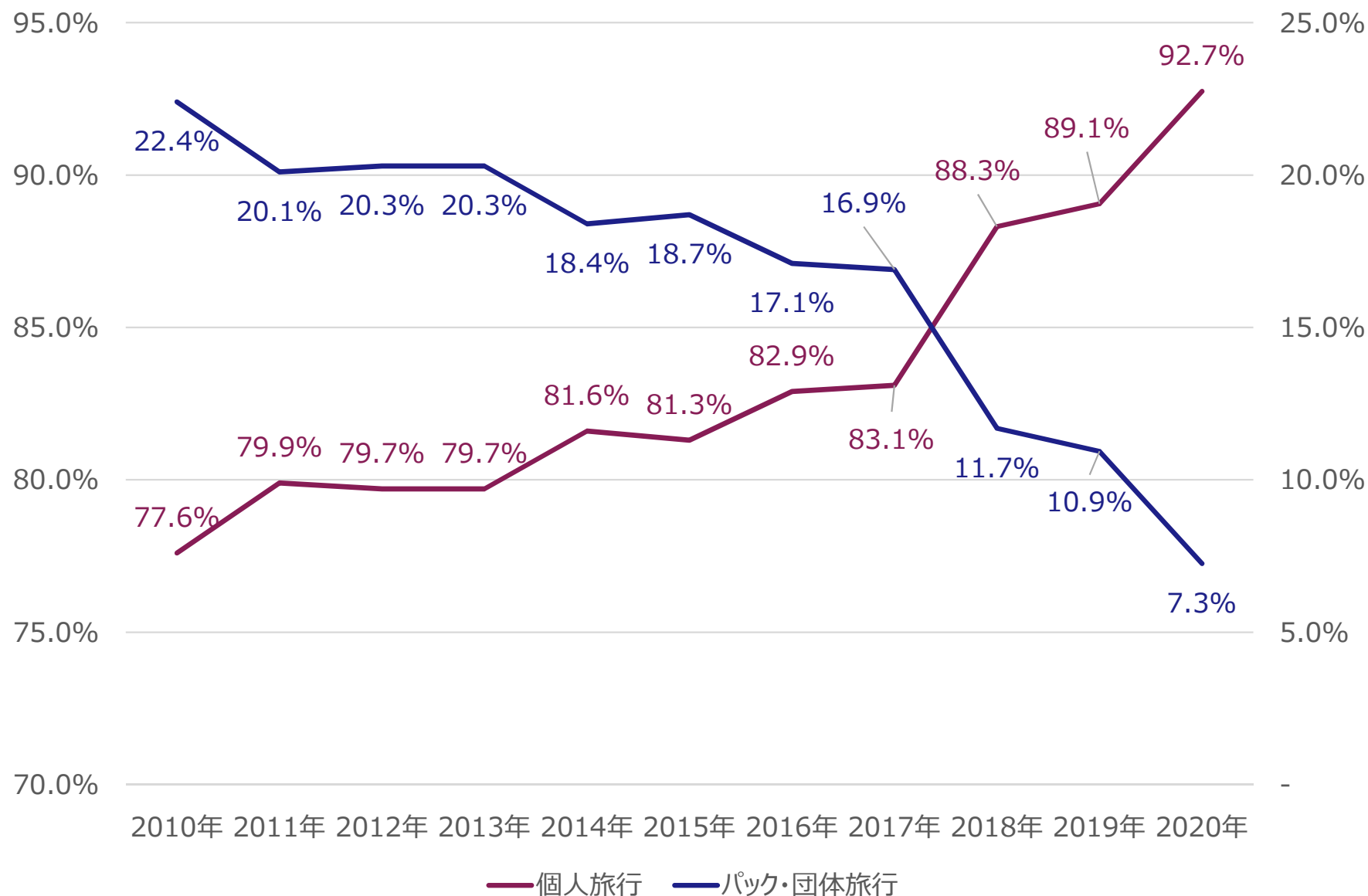
地方ブロック別延べ宿泊者数
(日本人・外国人別2019年比寄与度) (2021年)



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」
注1：2021年は速報値。

団体旅行の縮小

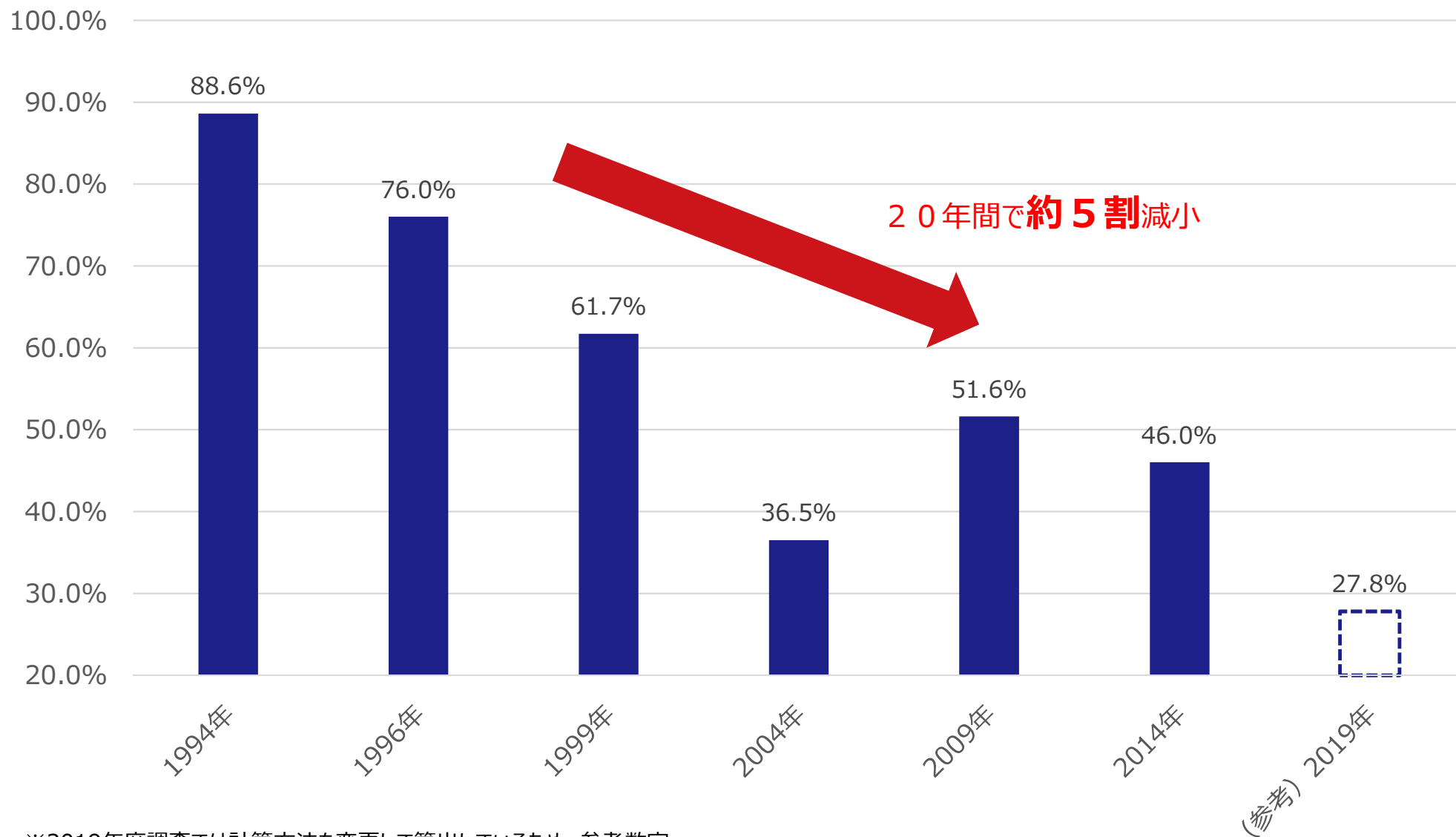
○ 国内旅行に占めるパック・団体旅行の割合は年々低下している。



出典：観光庁「旅行・観光消費動向調査」（2020年確報）

社員旅行の推移

○ バブル期以降、企業における社員旅行の実施率は半減。



※2019年度調査では計算方法を変更して算出しているため、参考数字。

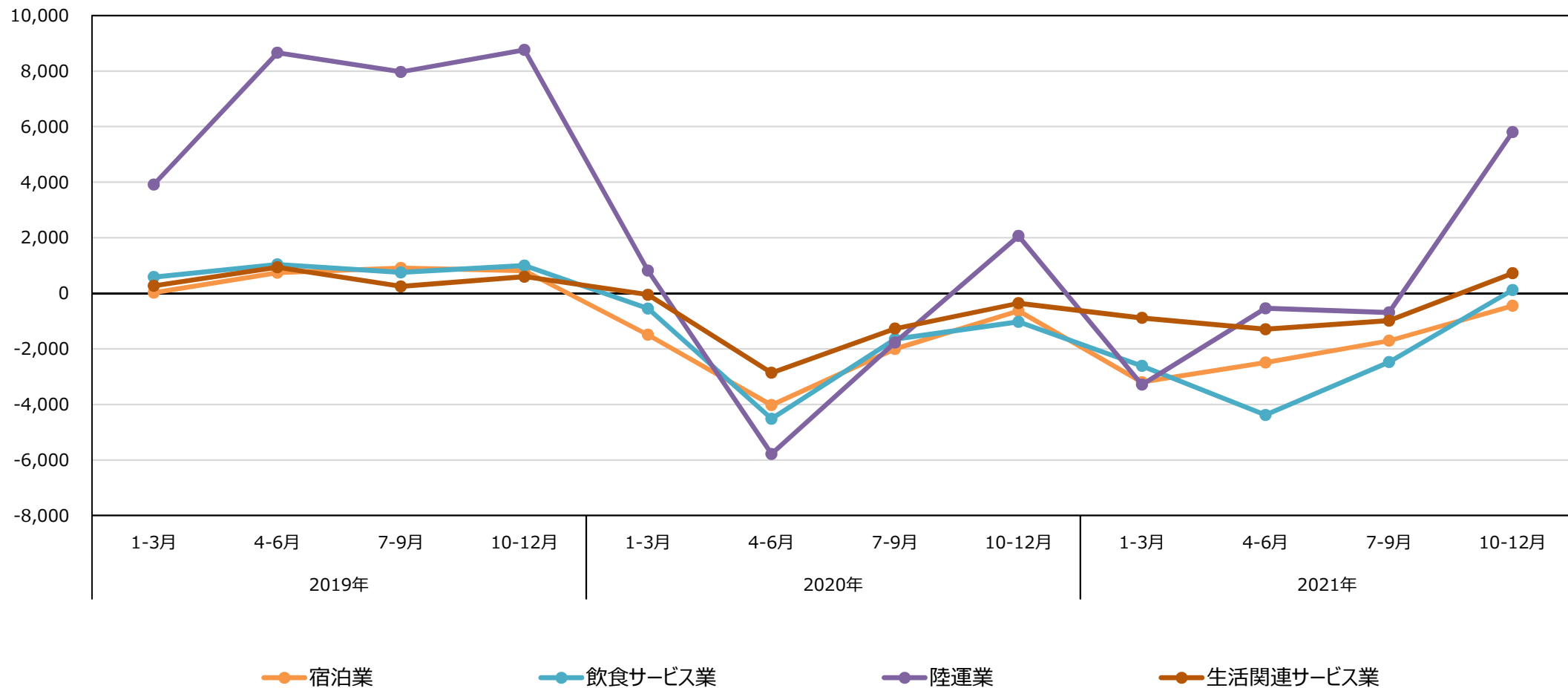
出典：産労総合研究所「社内イベント・社員旅行等に関する調査」（2014年6月）

新型コロナウイルス感染症の影響（観光関連産業の営業利益動向）

○ 観光関連産業の営業利益は、2020年は概ねマイナスで推移し、2021年後半以降は、やや持ち直しの兆しもあったが、引き続き厳しい状況に置かれている。

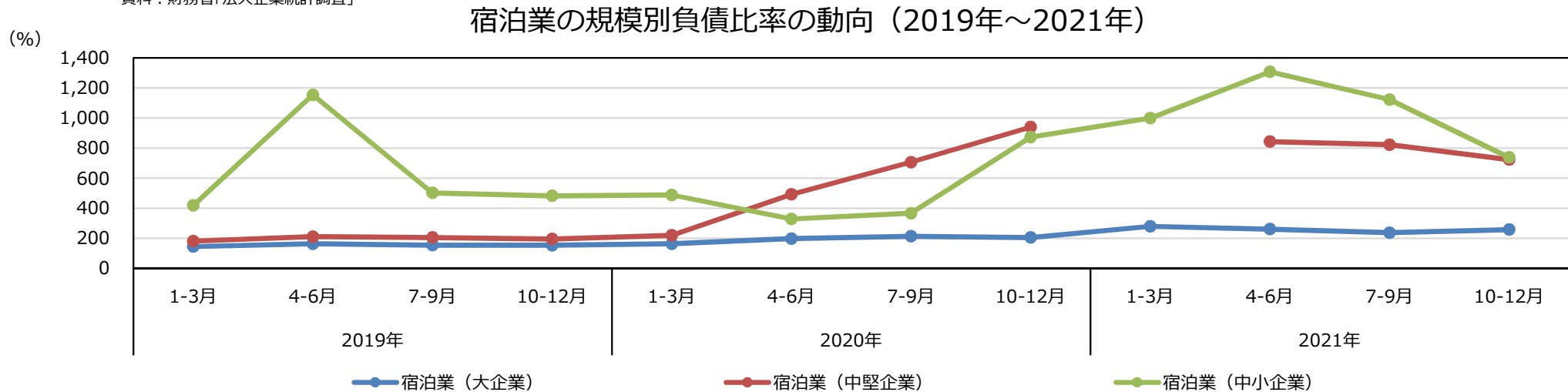
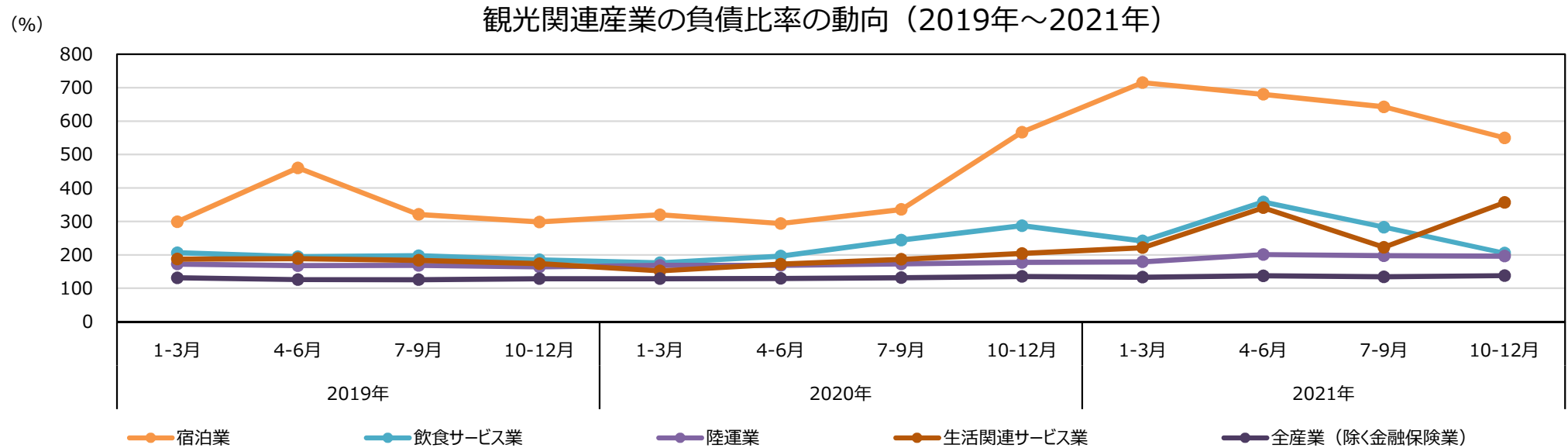
観光関連産業の営業利益の動向
(2019年～2021年)

(億円)



新型コロナウイルス感染症の影響（観光関連産業の負債比率）

○ 観光関連産業における負債比率をみると、宿泊業が他産業と比べて高い傾向。宿泊業では中小企業や中堅企業の負債比率が2020年以降大きく上昇しており、厳しい状況となっている。

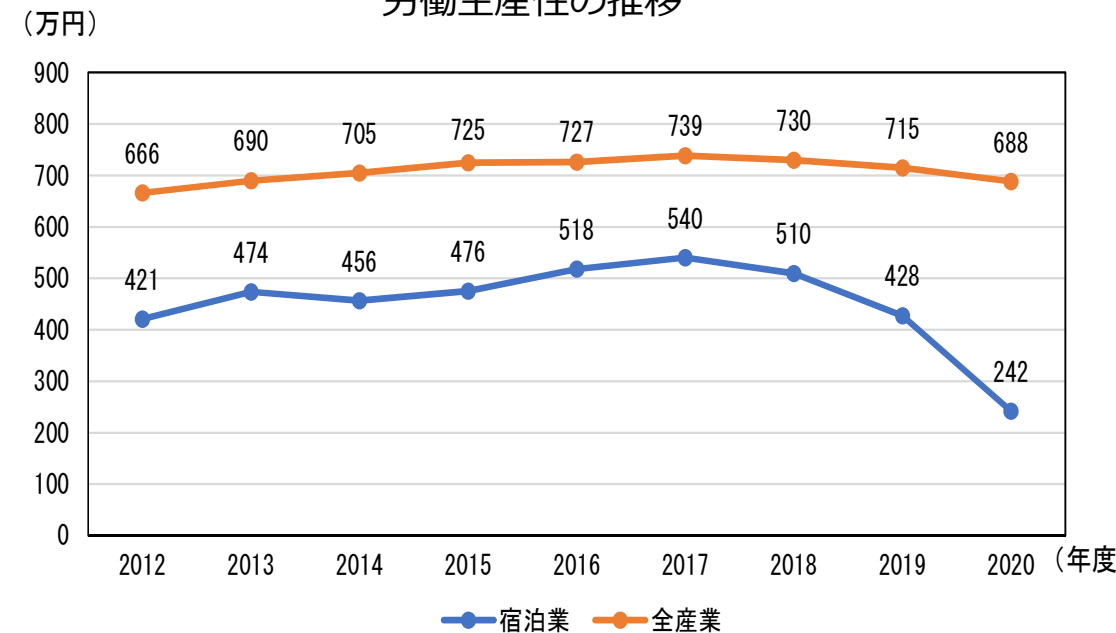


注1：大企業は資本金10億円以上、中堅企業は資本金1億円以上10億円未満、中小企業は資本金1千万円以上1億円未満。
注2：2021年1-3月期の宿泊業の中堅企業は純資産がマイナスとなっているため、法人企業統計調査では負債比率が算出されていない。

新型コロナウイルス感染症の影響（観光産業が抱える構造的な課題）

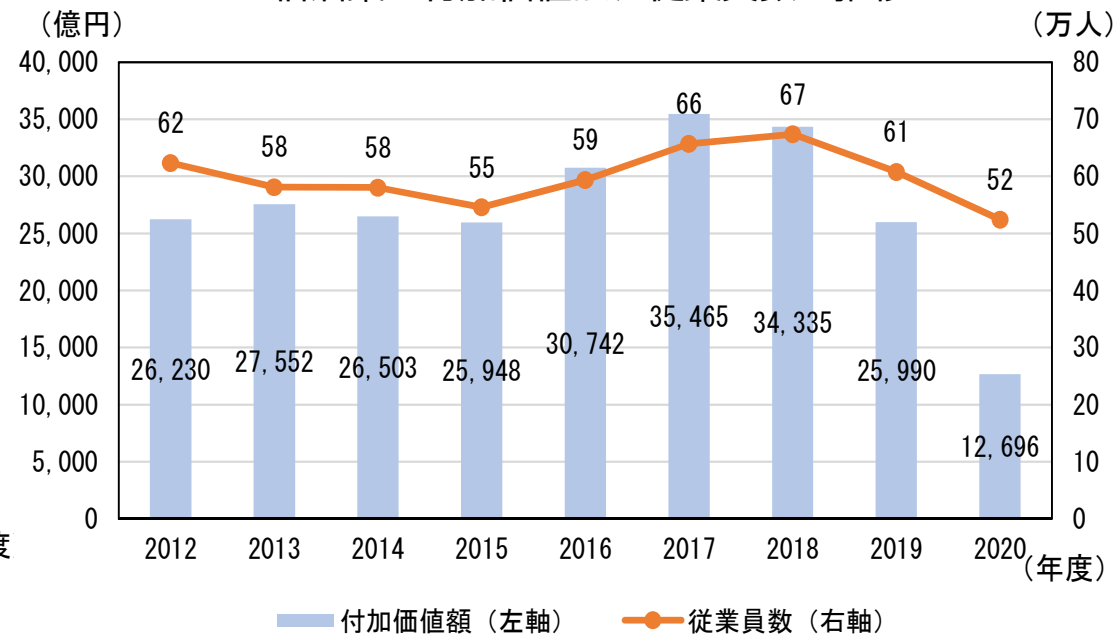
- 宿泊業の労働生産性（従業員1人当たり付加価値額）は、全産業平均と比べ低い。2017年度までは全産業平均との差が縮まる傾向にあったが、新型コロナウイルス感染拡大に伴い宿泊旅行が低迷した2020年度は、大きく低下した。
- これに関しては、2020年度の労働生産性の値は、2019年度と比べ付加価値額が約50%減少したのに対し、従業員数は雇用調整助成金の活用等により、約15%の減少にとどまったために押し下げられたものと考えられる。

労働生産性の推移



資料：財務省「法人企業統計調査」に基づき観光庁作成
注1：労働生産性は付加価値額÷従業員数より算出。

宿泊業の付加価値額、従業員数の推移



資料：財務省「法人企業統計調査」に基づき観光庁作成
注1：付加価値額は人件費（＝従業員給与、従業員賞与、役員給与、役員賞与、福利厚生費の合計）、支払利息等、動産・不動産賃借料、租税公課、営業純益の合計。

コロナ禍による新たな旅行市場①（ワーケーション）

- テレワークの普及に伴い、リゾート地や温泉地、国立公園など普段の職場や自宅とは異なる場所で仕事をしつつ、自分の時間も過ごす「ワーケーション（Work+Vacation）」の実施が拡大。
- 働き方改革の推進と新たな旅行市場の開拓の両面から今後一層の普及が期待される。

これまでの企業の取組事例

ユニリーバ・ジャパン（宮崎県新富町、北海道下川町等で実施）

<取組内容>

働く場所や時間を社員が選べる働き方を2016年から導入。工場のオペレーター業務を除く全社員が対象で、実施率はほぼ100%。
さらに8つの自治体と連携し、社員が当該地域に滞在しながら自治体の指定する地域課題の解決に貢献する活動を実施した場合、自治体から宿泊費が補助される。同社としても保険費用を負担する等、活動を支援。



野村総合研究所（徳島県三好市で実施）

<取組内容>

市役所に出向していた社員がコーディネーターとなり、2017年から実施。同市の古民家で、平日は通常業務、週末は休暇を取る仕組み。
1か月で延べ15名程度の社員が参加し、年3回実施。
業務出張の扱いで社員を送り出し、通称「三好キャンプ」と言われるほど定着している。



ワーケーションの事例【長崎県五島市】



<五島市主催：鳥ぐらしワーケーション in GOTO (GWC2021)>

- 地方公共団体と連携し、保育園の枠確保、小学校への体験入学を実現。また、ふるさと納税によりワーケーション費用の一部を支払うことが可能。
- 子ども見守りサービスや地域・ワーケーション客同士の交流機会などにより、満足度を向上。

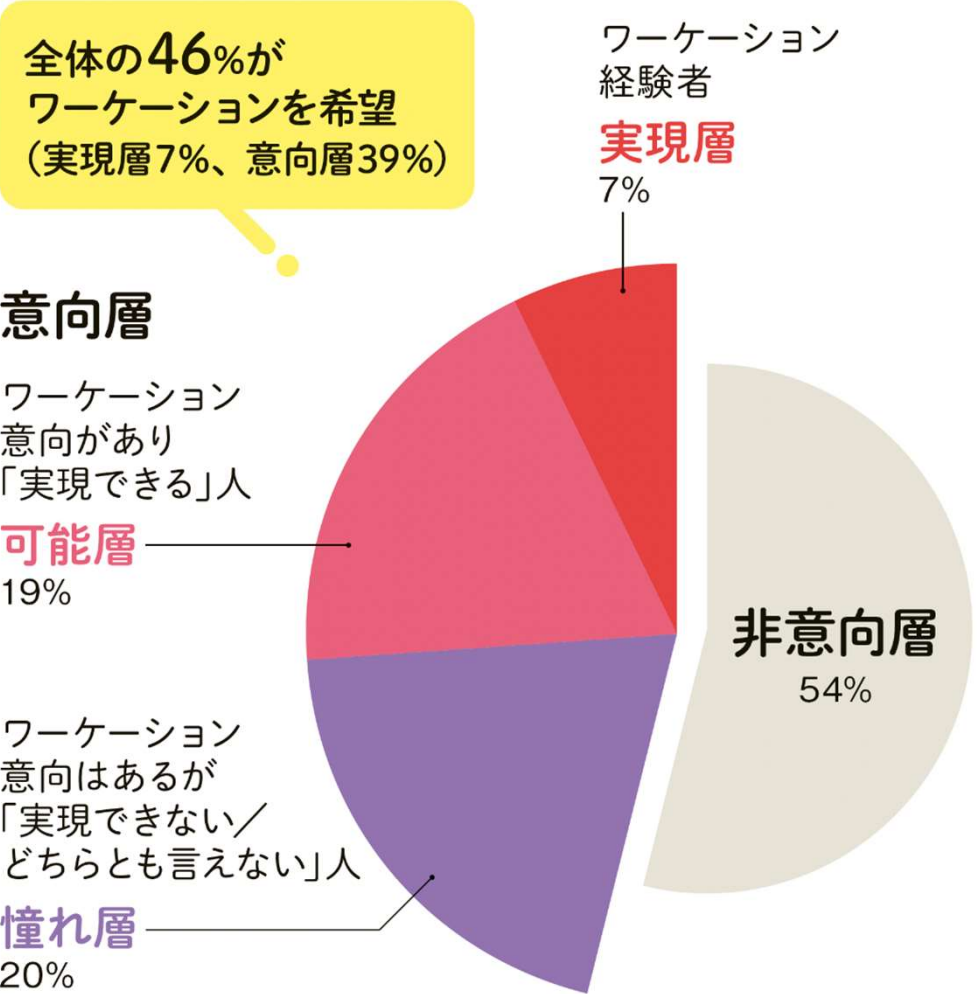
コロナ禍による新たな旅行市場①（ワーケーション）

- ワーケーションに関する調査・分析レポートによると、約半数の人がワーケーションをしたい（「意向層」）という結果。
- 「すでに経験済み」の実現層は1割弱、「意向はあり未経験だが実現は可能」な可能層が2割ほど存在。残りの2割は「意向はあるが実現は難しそう」な憧れ層。

ワーケーション全体の意向度×実現度

**ワーケーション意向がある
「実現層・可能層・憧れ層」**

- ・年齢が「若年＞高年」
- ・子どもは「あり＞なし」
- ・ライフワーク「あり＞なし」
- ・在宅勤務「している＞していない」
- ・企業規模「大規模＞小規模」
- ・年収「高＞低」
- ・居住エリアによる差はほぼなし

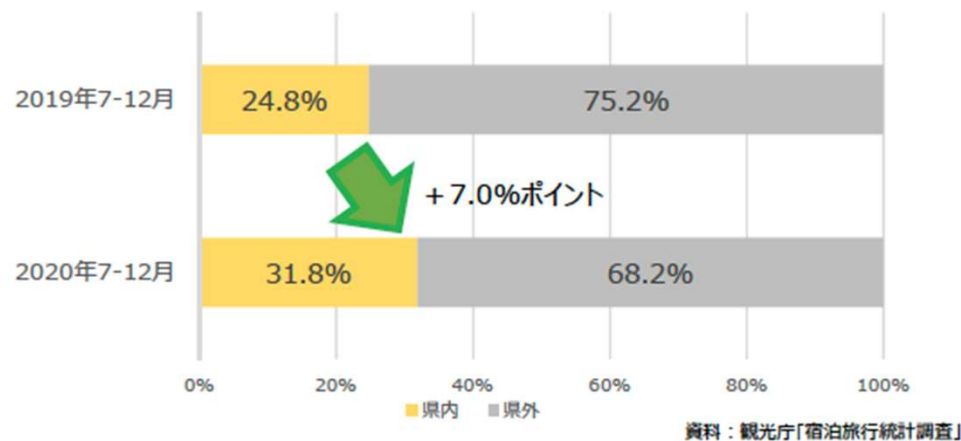


出典：じゃらんリサーチセンター『とーりまかし』2021年9月発行号 ワーケーションに関する調査・分析レポート

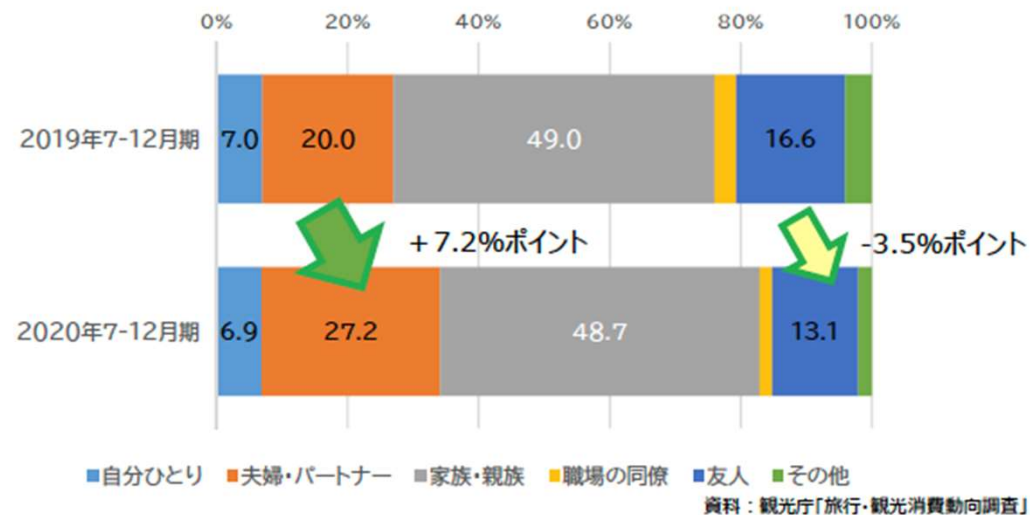
コロナ禍による新たな旅行市場②（マイクロツーリズム）

- 国内旅行においては、県内等、近隣地域内での観光（いわゆるマイクロツーリズム）の割合が増加。宿泊数別構成比では「1泊」の割合が増加。
- 同行者については「夫婦・パートナー」の割合が増加する一方、「友人」の割合が減少。旅行形態では「個人旅行」の割合が増加。

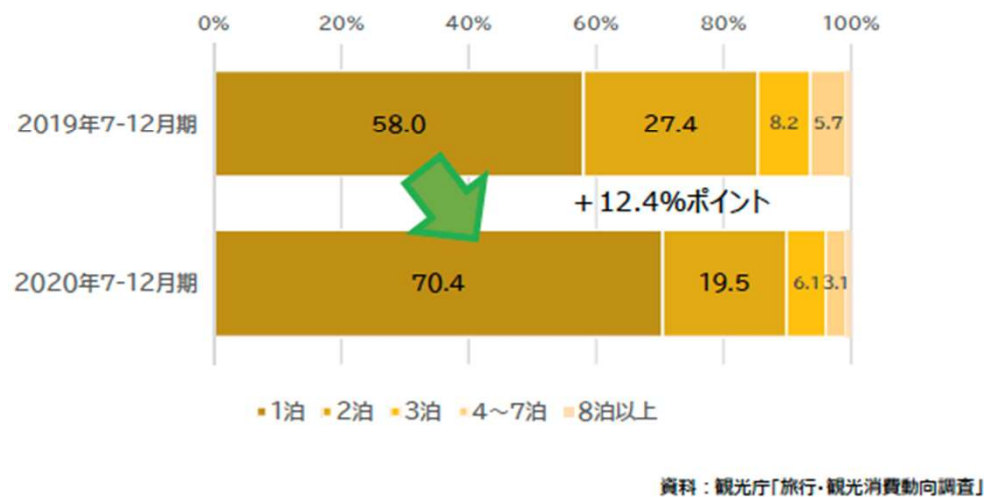
県内宿泊旅行者と県外宿泊旅行者の割合【全国】



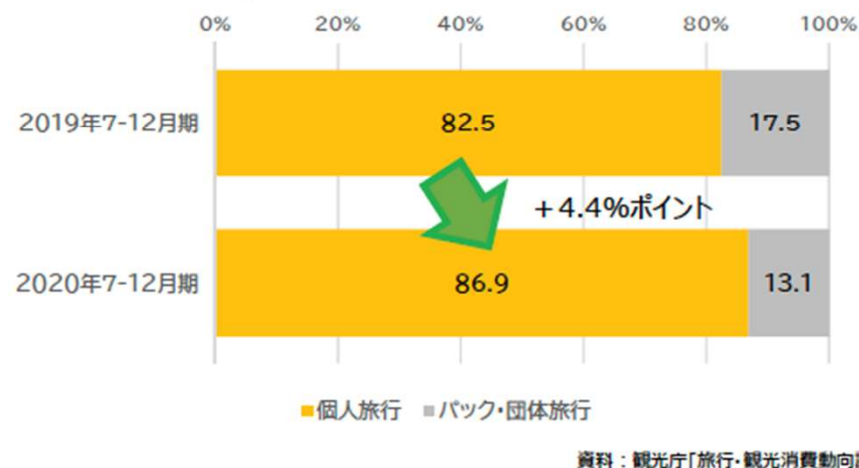
同行者



宿泊数



旅行の種類



ポストコロナに向けて高まる「持続可能な観光」の重要性

- 新型コロナウイルス感染症の流行を契機として、世界的に、密となる有名な観光地より**自然環境に触れる旅行へのニーズが高まっている**。
- 旅先での過ごし方について、**持続可能な行動への意識が世界的に高まる傾向**にあり、持続可能な観光への取組が今後の観光において重要となる。

※持続可能な観光とは、UNWTOによれば「訪問客、業界、環境および訪問客を受け入れるコミュニティのニーズに対応しつつ、現在および将来の経済、社会、環境への影響を十分に考慮する観光」と定義されている。

パンデミックの影響による世界の旅行者の持続可能な観光に対する意識の高まり

「パンデミックの影響で今よりサステナブルに旅行したいと思うようになった」と回答した世界の旅行者：

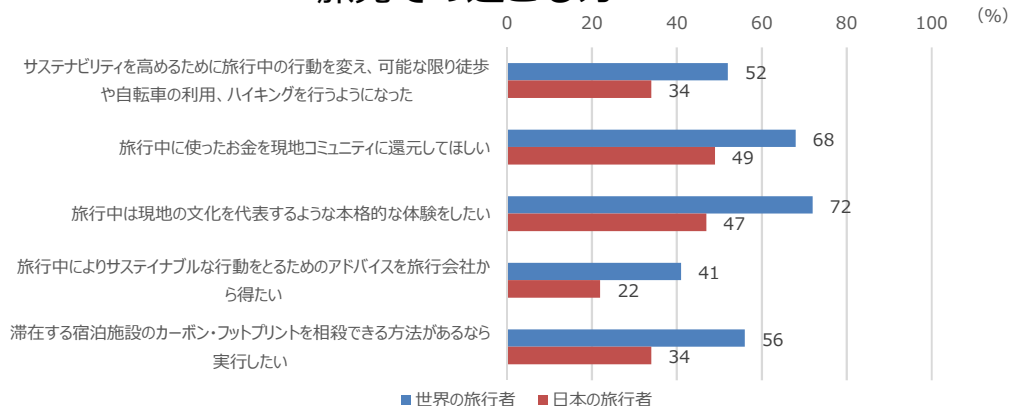
61% of travelers state that the pandemic has made them want to travel more sustainably in the future.



サステナブルな取組の具体例：リサイクル、ゴミの量を減らす、公共交通機関の利用等

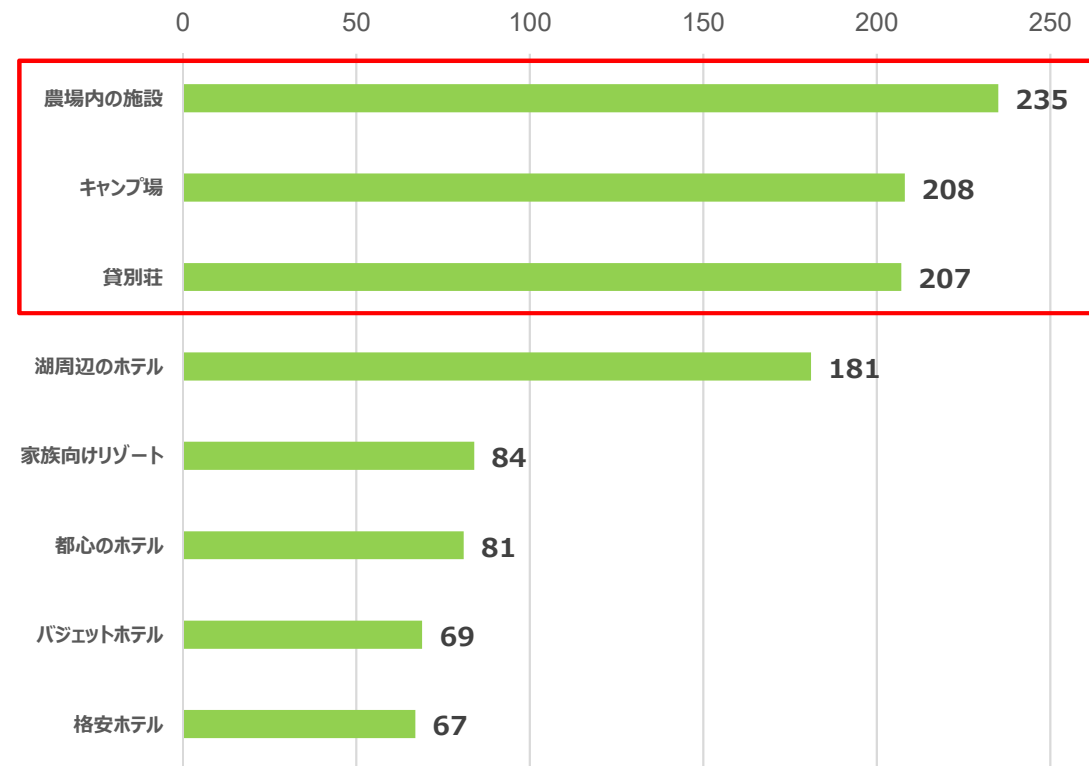
資料：Booking.com「Sustainable Travel Report 2021」資料
注1：30の国と地域の18歳以上の29,349人に対し2021年3月にオンラインで実施。

旅先での過ごし方



資料：Booking.com「サステナブル・トラベル」に関する調査結果（2019年）資料に基づき観光庁作成
注1：世界18の市場（ブラジル、カナダ、中国、フランス、ドイツ、インド、インドネシア、イタリア、日本、メキシコ、オランダ、韓国、スペイン、台湾、米国、英国、からそれぞれ1,000名以上、イスラエルから883名）の18,077人を対象に2019年2月から3月に実施。
注2：表内は「はい」と答えた回答者の割合を示している。

Tripadvisorにおけるホテル検索数（対前年比指数）



資料：Tripadvisor「beyond COVID-19: The Road to Recovery for the Travel Industry」(2020年5月)に基づき観光庁作成

ポストコロナに向けて高まる「持続可能な観光」の重要性

- ポストコロナも見据えて、自然環境、文化、地場産業などの地域資源を保全しながら、地域住民が観光の恩恵を感じられるよう、「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりを持続的に進めていく必要。

日本における持続可能な観光地域づくりの具体的事例

拝観料による文化財の保全

- 日光の輪王寺三仏堂では、昭和の大修理以来となる大規模な保全修理を実施。
- 通常は非公開となる文化財の保存修理の状況を一般公開し、拝観料を修理費用の一部に充当。



輪王寺 本堂（三仏堂）

地場産業の観光コンテンツとしての磨き上げ

- 燕三条地域では、地域に集まる工場等を開放し、見学や作業体験ができるイベントを開催。
- 地域のファンを増やすことで、職人の後継者不足など伝統工芸保存の課題にも資する取組み。



工場の見学風景

観光庁における今後の持続可能な観光への取組

○ オーバーツーリズムの未然防止

- 混雑の発生 ⇒ 来訪者の時期、時間、場所の分散化
- マナー違反 ⇒ 来訪者の意識啓発 + 地域住民に対するメリットの浸透

○ 自然環境、文化など地域資源の保全・再生

- 木道、トイレ等の整備 ⇒ 利用料を活用した自然環境の保全
- 文化財の保護 ⇒ 拝観料による文化財の保全修繕等

○ 持続的な観光地域づくり

- 補助金に頼った一過性の取組 ⇒ 関係者が連携して継続的に自立・自走できる地域づくり

① マネジメント体制の構築

<施策イメージ>

地方公共団体やDMOが、観光客と地域住民双方に配慮し、多面的かつ客観的なデータ計測と中長期的な計画に基づいて持続可能な地域マネジメントを行うためのツールとして、国際基準に準拠した「日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）」（R2.6）や「手引き」（R4.3）を策定。

② コンテンツの造成・工夫

<施策イメージ>

地域の負担に配慮しつつ、地域ならではの観光資源（自然、食、歴史・文化、生業等）を活用したコンテンツの造成から販路開拓まで一貫した支援を実施。

③ 受入環境の整備

<施策イメージ>

混雑の見える化（京都）

人気観光スポット周辺の時間帯別の観光快適度の予測やリアルタイム情報、密を避けた観光に役立つ情報を提供。

観光産業が抱える構造的課題の改善－観光地の再生・高付加価値化

- コロナ禍からの観光のV字回復を図るため、疲弊した観光地の再生・高付加価値化と持続的な観光地経営の確立を強力に推進するとともに、その中核を担う観光産業について、積年の構造的課題を解決し、再生を図ることが必要。
- これにより、地域・産業・住民のいずれもが観光による地域活性化の果実を享受できるようにするとともに、観光地の更なる磨き上げにつなげていくことで、観光を通じた持続的な地域活性化の好循環を創出することが可能。
- 観光産業は、生産性の低さ、デジタル化の遅れ等の構造的な課題を抱えており、これらを解決するため、DXを推進するとともに、観光産業の従事者の待遇改善も併せて推進することが必要。

アフターコロナの地域活性化と観光産業の方向性（イメージ）



資料：観光庁作成

観光産業が抱える構造的課題の改善

- 観光地の顔となる宿泊施設を中心とした、地域一体となった面的な観光地再生・高付加価値化について、自治体・DMO等による**観光地再生に向けた地域計画の作成や同計画に基づく改修事業等を強力に支援**。
- 地域経済を支える観光の本格的な復興の実現に向けて、**地域の稼げる看板商品の創出を図る**ため、自然、食、歴史・文化・芸術、生業、交通等の地域ならではの**観光資源を活用したコンテンツの造成から販路開拓まで一貫した支援を実施**。
- 観光分野の**デジタル実装**を進め、**消費拡大、再来訪促進等**を図るとともに、これを支える**人材を育成し、稼ぐ地域を創出**。

地域と一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化

宿泊施設の高付加価値化

- 観光地の面的再生に資する宿泊施設の大規模改修支援



観光施設改修

- 土産物店や飲食店等の改修支援



観光地魅力向上のための廃屋撤去

- 観光地の景観改善等に資する廃屋の撤去支援



公的施設への観光目的での改修

- 立地の良い公共施設へのカフェ等の併設などの改修支援



地域独自の観光資源を活用した地域の稼げる看板商品の創出

施策イメージ

自然

- 地域ならではの自然を活用した体験型アクティビティの造成

食

- 地域の名物食体験や地域特性を活かした新メニューの開発

歴史・文化・芸術

- 地域に根付く文化・芸術を観光客が体験できるプログラムの造成

地場産業（生業）

- 地域で営まれてきた生業を題材とした体験・学習プログラムの造成

交通

- 地域のシンボルである交通を活かした、地域ならではのコンテンツの造成

観光分野におけるデジタル実装

観光産業の生産性向上

- 顧客予約管理システム（PMS）による、情報管理の高度化、人員配置の効率化



(資料:旅館陣屋)

旅行者の利便性向上・周遊促進

- デジタルサイネージ等による、リアルタイム性の高い情報発信
- 観光アプリを活用した、混雑回避・人流分散による消費拡大

観光地経営の高度化

- 旅行者のキャッシュレス決済データ等を用いたマーケティング（CRM）による、再来訪促進、消費拡大

プッシュ型で旬な情報を伝える、ターゲットマーケティング



(資料:気仙沼クルーカードアプリ)

観光デジタル人材の育成・活用

- 観光地域づくり法人（DMO）を中核に、デジタル人材を登用・育成
- デジタル人材が、観光地域のデジタル化やマーケティング、観光産業経営におけるデータ活用等を主導

1-3. 観光庁のこれまでの取組 (観光人材の育成・確保)

観光人材の育成・確保に向けたこれまでの取組

課題認識：

- 産業構造の転換・国内観光需要の成熟等、大きな環境変化に晒されている中、観光産業を牽引する経営人材や新たなビジネスを創出できるトップレベルの人材、地域の観光産業の中核を担うミドルマネジメント層の人材の不足 **(質の不足)**、
- 国内総人口の減少・少子高齢化、訪日外国人観光客の増加等に対応する現場スタッフの不足 **(量の不足)**

→観光産業の担い手を4層構造により育成・強化

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| ①我が国の観光産業を牽引するトップレベルの経営人材の育成 | ②地域の観光産業を担う中核人材の育成 |
| ③観光産業の即戦力となる実務人材の育成 | ④次代の観光産業を担う子ども達への観光教育の推進 |

産業界のニーズを踏まえた観光人材育成事業の実施

観光産業の国際競争力UP！

観光産業を牽引する
トップレベルの**経営人材**

観光産業のトップ・中核人材育成 (質の不足への対応)

① 観光産業を牽引するトップレベルの経営人材育成

→科学的な経営による生産性向上・経営力強化を行い、国際競争力を強化するため、平成30年度「**観光MBA**」プログラムを創設。協議会の開催。

② 地域の観光産業を担う中核人材育成

→地方における観光人材育成のため、宿泊産業等に従事する社会人向けに、観光に関するマーケティングの知識や、地域の特色を活かしたケーススタディ等を学ぶ「**リカレント教育講座**」を全国の複数大学で実施。産学連携コンソーシアムを構築し、全体会議にてノウハウを共有。

地域の観光産業を担う**中核人材**

活躍できる実務人材の育成 (量の不足への対応)

即戦力となる現場の**実務人材**

③ 観光産業の即戦力となる実践的な人材の育成

→人材の定着(確保)・活用等の課題解決、及び観光産業の生産性向上を図るための取組を支援する「**モデル事業**」を実施。

次代の観光産業を担う子ども達への**観光教育**

これまでの取組①観光産業の経営人材育成事業（「観光MBA」）

概要

- 我が国観光産業は経営手法を長年の「勘」や「経験」に頼っており、インバウンド需要を十分に取り込めていない
- 科学的な経営による生産性向上・経営力強化を行い、国際競争力を強化する必要がある
- しかし、我が国の経営人材育成システムは脆弱であり、**経営人材育成拠点の構築**が不可欠である

⇒一橋大学及び京都大学に、**観光に特化したMBA（経営学修士）コースを創設。**
観光関連企業の経営に携わる社会人を対象にした2年間の講義を通じ、**我が国の観光産業をけん引するトップレベルの経営人材を育成**

●経営人材育成拠点構築に向けた産学官の取組

平成28年度

- ワーキンググループの開催（4回）**
 - 「観光MBA」設置に向けた議論
 - 業界のニーズの確認（求める人材・科目等）
- 周知啓蒙**
 - 新聞紙面に於いて観光経営人材育成の重要性を啓蒙

平成29年度

- ワーキンググループの開催（3回）**
 - 両大学にて模擬授業を実施
- 周知啓蒙**
 - 観光経営人材育成フォーラムを開催（ゲスト：星野リゾート代表 星野佳路氏 等）
- 1年生用カリキュラムの開発**



平成30年度

- 「観光MBA」開学**
- ワーキンググループの開催（3回）**
 - 「観光MBA」取得者の活躍促進について議論
- 周知啓蒙**
 - 「観光MBA」の重要性を新聞紙面に議事広告掲載
- 2年生用カリキュラムの開発**

平成31年度

- 産学官連携協議会の開催（3回）**
 - 「観光MBA」の横展開や今後の観光経営人材育成について議論

令和2・3年度

- 産学官連携協議会の開催（1～2回）**
 - これからの観光産業に求められる人物像等について議論

観光MBAプログラム概要

一橋大学大学院経営管理研究科 ホスピタリティ・マネジメント・プログラム

ホスピタリティ産業の将来を担う高度経営人材を育成

募集人員：10名
於：千代田キャンパス
平日夜間・土曜日に開講



【科目例】

- ・経営戦略
- ・人材マネジメント
- ・ホスピタリティ・マネジメント
- ・International Accounting 等

京都大学経営管理大学院 観光経営科学コース

日本の観光の地域と産業を活性化する経営人材を育成

募集人員：10名
於：吉田キャンパス
平日日中に開講



【科目例】

- ・ツーリズム産業論
- ・京都・観光文化論
- ・デスティネーション・マネジメント論
- ・Global Tourism and Hospitality Management 等

コーネル大学やセントラルフロリダ大学の先進的なプログラムや業界の意見を参考にし、観光経営に特化した効果的なプログラムを構築

平成30年度（1期生）	両大学合わせて、17名が入学
平成31年度（2期生）	両大学合わせて、19名が入学
令和2年度（3期生）	両大学合わせて、23名が入学
令和3年度（4期生）	両大学合わせて、18名が入学
令和4年度（5期生）	両大学合わせて、17名が入学

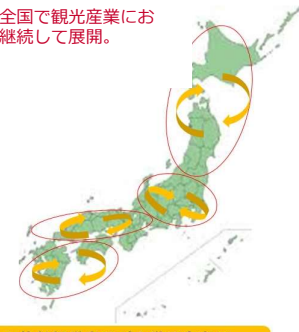
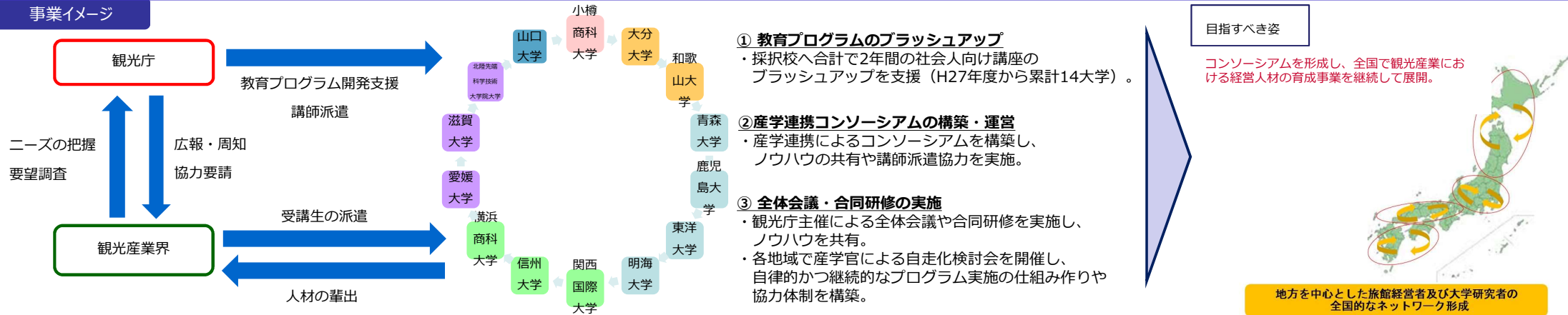
ホテル、旅行会社、DMO、鉄道会社、航空会社等の観光関連企業の社員が受講

これまでの取組②観光産業の中核人材育成・強化事業

背景・課題

- 平成27年度以降、地方における観光人材育成のため、全国各地の14大学を拠点とした、リカレント教育の講座を支援してきたところ。
- 令和3年度9月までに、「SDGs」や「MICE」「ウェルネスツーリズム」といった、地域の特色を活かしたプログラムが開講され、これまで約600名の受講生を輩出してきた。
- 地域の宿泊、旅行、飲食業等のマネージャークラス等が受講し、観光に関するマーケティングの知識や地域の特色を活かしたケーススタディ等を学び、新規ビジネスプランの創出や収益力向上を実践している。

事業イメージ



地方を中心とした旅館経営者及び大学研究者の全国的なネットワーク形成

大学名	講座テーマ	大学名	講座テーマ
小樽商科大学	観光産業の中核を担う経営人材育成	関西国際大学	ツーリズムプロデューサー養成
大分大学	宿泊業の伝統と経営革新	信州大学	ユニバーサルフィールド・コンシェルジュ養成
和歌山大学	観光・地域づくり	横浜商科大学	MICEビジネス中核人材育成
青森大学	実践から学ぶ自然環境資源を生かす体験型観光商品の開発手法	愛媛大学	愛媛県・四国の儲かる観光サービス業を担う中核人材育成
鹿児島大学	世界自然遺産によるエコツアーDMO形成のための中核人材育成	滋賀大学	ウェルネスツーリズムプロデューサー養成
東洋大学	ホスピタリティ産業における女性活躍と組織づくり	北陸先端科学技術大学院大学	観光コア人材育成
明海大学	地域の観光産業の強化を担う宿泊施設のための中核人材教育	山口大学	SDGsによる山口県のスポーツ観光

全国各地で世界的な競争力を有する魅力ある観光地域づくりを促進するため、全国の優良な観光地域づくり法人(DMO)の体制を強化する。

インバウンドに対応したマネジメント体制が確立された観光地域づくり法人を対象に、以下の支援を実施

①インバウンドにより地域全体の経済効果を高めるための投資戦略やビジネスモデルを確立するための

外部専門人材の登用

以下の4分野において専門性を有する人材をDMOが登用するために要する費用を支援

- ・インバウンドに関するデータ分析・誘客戦略の策定
- ・外国人旅行者に選好される魅力的なコンテンツの開発・強化
- ・外国人旅行者が快適かつ安全に周遊・滞在できる受入環境の整備
- ・国外向けの戦略的な情報発信・プロモーション



②OJT派遣や視察、研修・セミナー等の受講による中核人材の育成

中核人材の確保及び育成に資する以下の取組に係る費用を支援

- ・他のDMOとの人材交流
- ・先進的な海外観光地域への視察
- ・研修・セミナー等の受講



③安定的な財源の確保のための自主財源(地方税)導入に向けた関係者の合意形成

特定財源(地方税)導入に向けた観光事業者等の合意形成に資する、勉強会、シンポジウムの開催等の取組に係る費用を支援



【補助対象】：観光地域づくり法人(登録DMO)

【補助率】：定額

これまでの取組③中核人材の育成の支援例

支援内容

中核人材の確保及び育成に資する取組として、ビジネススキル向上のためのeラーニングの受講を支援。

〈eラーニング内容〉

「思考」「ヒト」「モノ」「カネ」の4領域をカバーするMBAの基礎7科目「クリティカルシンキング」「マーケティング」「経営戦略」「人的資源管理」「組織行動学」「企業会計」「ファイナンス」で構成されている。



受講後の習熟度テスト結果

	クリティカルシンキング	マーケティング	経営戦略	人的資源管理	組織行動学	企業会計	ファイナンス
DMO受講者数(人)	24	44	27	14	19	20	13
DMO受講者の平均スコア※	465	586	538	560	575	490	500

※一般的な受験者の平均を「500」とした時に、DMO受講者がどのくらいの立ち位置にいるかを示した数。

各科目概ね500以上をマークしており、受講による学習成果がうかがえる。

受講者からの声

「継続的に買ってもらえる仕組み」とは何かを、今までは感覚や過去の経験から考えていたが、改めて基礎となるフレームワークや応用まで学ぶことができ、非常に有効であった。

自社の状況や事業におけるお金の動きの原則について学ぶことが出来たので、事業の計画や途中での振り返り、また他社との比較の際に活用したい。

人材の確保のあり方や人材の活用方法は大きなテーマであるため、人材マネジメント全般の知識を得られたことは、今後の組織のあり方を検討していく上で、非常に役立った。

今後の観光誘客のための戦略策定や誘客を進める上で、ターゲティングの設定や手法など、民間のマーケティング手法について大変に参考になった。

これまでの取組④観光地域づくり法人（DMO）における人材育成の実施状況

一般社団法人山陰インバウンド※の事例

※鳥取県、島根県の広域連携DMO

【概要】

観光地域づくりに取り組む意欲が高く、関係者をつなぐことができる人材を育成し、地域経済の活性化を図ることを目的として、**島根大学と連携し、山陰ツーリズム人材育成塾を開講**。

【対象者】

地域の事業者（観光施設、宿泊施設、建築会社、飲食店等経営者）やITコンサルタント、ケーブルテレビ制作、大学生、地域おこし協力隊員など山陰での起業を目指す人材

【講座の主なカリキュラム（R4年度）】

- ・知識習得講座（外国人目線での山陰の魅力、地域資源を活かした持続的な観光事業の展開等）
- ・スキルアップ講座（ビジネス実践者による新規事業構築のための研修）
- ・先進事例の視察（フィールドワーク）、ゼミでの指導、課題発表

【料金】無料

※「広域周遊観光促進のための観光地域支援事業」により当該事業を支援

【実績】受講者数

- ・令和3年度 21人
- ・令和4年度 15人

【成果】これまでに

- ・Daisen Sando Hotel ITADAKI（1フロア1組の宿泊施設）
- ・おせわさん（松江型体験プログラムの造成販売）などが起業



▲開講式の島根大学学長挨拶

一般社団法人キタ・マネジメント※の事例

※愛媛県大洲市の地域DMO

【概要】

行政・DMO・金融機関・民間事業者が連携し推進する持続可能な**観光まちづくりの手法**、成長率500%のふるさと納税事業、外国人スタッフによるインバウンドコンテンツなど**安定的なDMO運営のためのノウハウを学ぶ視察研修の受入事業を実施**。

【対象者】

全国の大学、市町村、DMO、観光協会、市議会、銀行等

【講座の主なカリキュラム（R4年度）】

- ・官民連携による歴史的資源を活用した観光まちづくり
- ・DMOのファイナンス
- ・インバウンドの地域戦略
- ・ふるさと納税による地域経営
- ・体験コンテンツ造成 等



◀研修の様子

【料金】

- ・日帰りプラン（研修時間：4時間） 1組77,000円
- ・1泊2日コース（研修時間：8時間） 1組125,400円
- ・2泊3日コース（研修時間：16時間） 1組227,700円

【実績】視察受入状況

- ・令和3年度 18件
- ・令和4年度 19件（8月30日時点）

1-4.

協議会設置の目的・進め方について

産学連携協議会設置の目的等

現状・課題

- ・ コロナ禍でこれまでの旅行形態や生活環境の変化が求められており、**ビジネスモデルの変化、産業構造の変化が求められている。**
- ・ この環境下に加えて人材マーケットの変容（人材流動性の高まり等）や本格化しているDXの潮流等の影響により、**観光産業に必要な人材像、必要な人材育成の内容が変化してきている。**
- ・ 観光先進国実現に向けて、この変化を乗り越えることのできる強い組織・人づくりを着実に進めるために重要なリソースとなる**「人材」の育成**が必要である。
- ・ 観光産業の慢性的な人材不足及びコロナ禍での人材の流出等により、人材の質と量の確保が必要である。

しかし、

- ・ **教育機会が少ない。**（現場で仕事は学ぶべきという風土からも人材育成に関する問題意識が薄く「人」への投資が弱い）
- ・ 情報が整理されておらず、適切なプログラムの選択や継続的な学習が困難。
- ・ リカレント教育は大学側の努力に依存している。また、**講座の魅力・プログラムの標準化に課題**がある。
- ・ **産業界や地域のニーズに合わせたプログラムの提供ができていない。**
- ・ 組織外の人脈がない。（交流する機会が稀であり、異業種はいうまでもなく業界内の繋がりも希薄。地域における横の繋がりが必要。）

（令和3年度「産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業」実施結果より）

今後必要な取組（産学連携協議会設置の目的）

- ・ 令和4年度は、観光庁の人材育成施策に関する効果検証及びその他の人材育成に関する取組の実態把握を行い、また、観光人材育成に向けた既存の整理・検討を踏まえた上で、教育プログラムを具体化する上で明確にすべき人材像や知識・技能等をまとめた**「観光人材育成ガイドライン」を産学連携協議会にて作成。**
- ・ 令和5年度以降は、ガイドラインで明示した知識・技能等を効果的に取得できる教育プログラムを**大学・地域等で実践。**より良質なプログラムを開発・促進するため**産学連携協議会にて検証**し、教育プログラムのブラッシュアップを図る。

産学連携協議会の進め方

- 産学連携協議会を計4回開催予定（令和4年度）。
- 産業界や地域のニーズに対応した観光人材育成ガイドラインの作成を目指す。
- 次年度以降も継続し、令和4年度で策定したガイドラインを基に、効果的な教育プログラムを検討する。

- ・ 第1回：今後求められる人材等について
- ・ 第2回：既存の観光庁の人材育成関連事業（観光MBA・中核人材育成）の効果検証及び、観光地域づくり人材に必要な基礎的要素（知識・技能）等の検討
- ・ 第3回：ガイドライン素案（基礎的要素（知識・技能）等）の検討
- ・ 第4回：ガイドライン（令和4年度版）とりまとめ、及び次年度取組の方向性について

令和4年 9月	10月	11月	12月	令和5年 1月	2月	3月
第1回 (9月30日)		第2回 (11月中旬～ 下旬)		第3回 (1月)		第4回 (2-3月)

2. 今後求められる人材等について

本日御議論いただきたい点

- (1) 今後求められる人材像について
- (2) 求められる知識・技能等の内容について
- (3) 人材育成の実施主体・方法について
- (4) 地域における自立的な人材育成の在り方について
- (5) 観光庁の人材育成関連事業の効果検証について

（1）今後求められる人材像について

観光産業を取り巻く現状・課題を踏まえ、今後、地域づくりを牽引する人材（観光地域づくり中核人材）を育成していくことが必要と考えられるが、どうか。

（参考）教育未来創造会議 第一次提言（R4.5.10）

（「我が国の未来をけん引する大学等と社会の在り方について」）（抄）

④地域におけるデジタル・グリーン分野等の人材育成（抄）

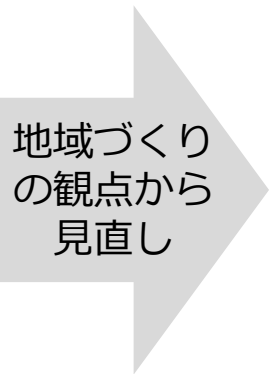
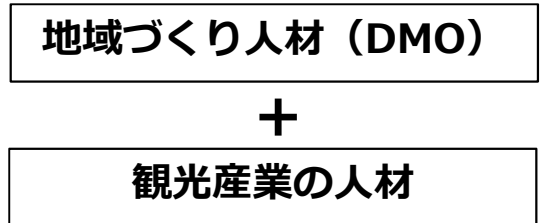
- ・大学等におけるリカレント教育の強化や産学官連携の促進等を通じた、ITやマーケティング、地域振興の知見・スキル等を有する観光人材の育成を推進する。

今後求められる人材像について（案）

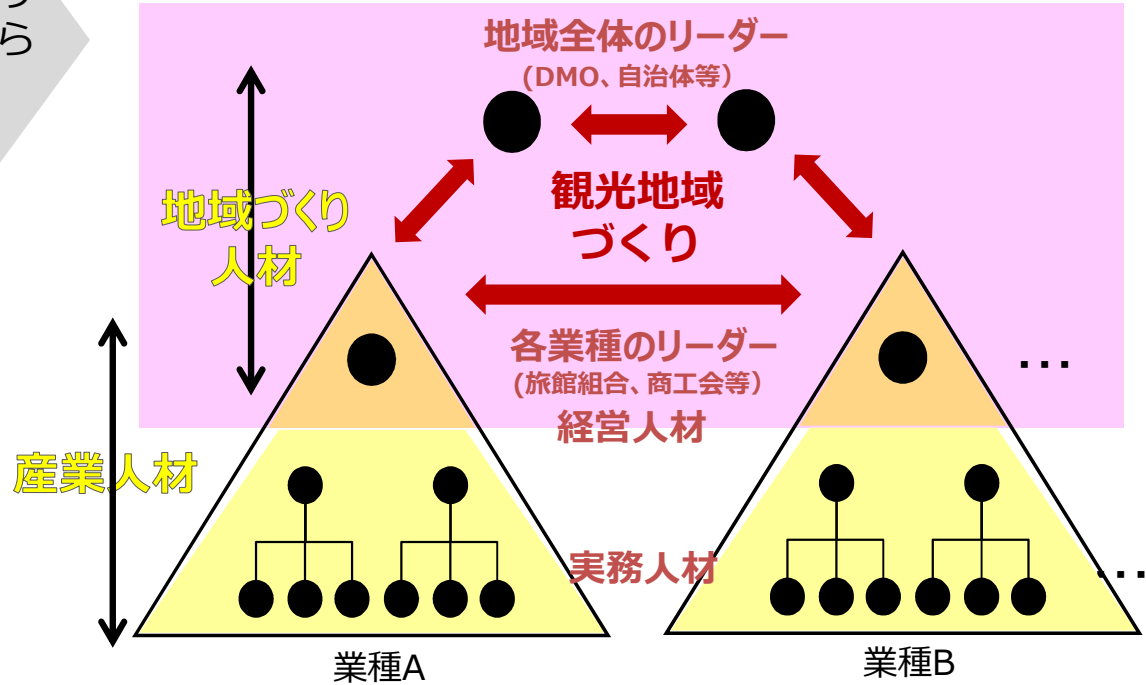
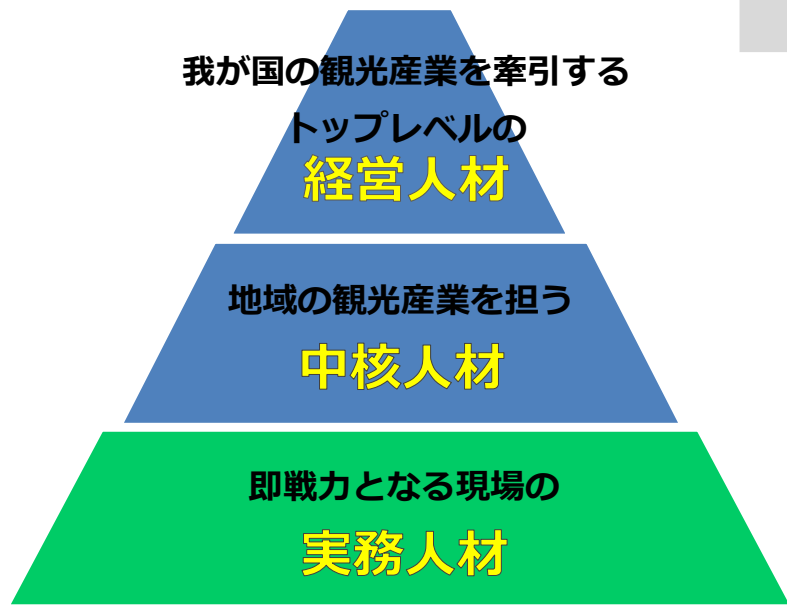
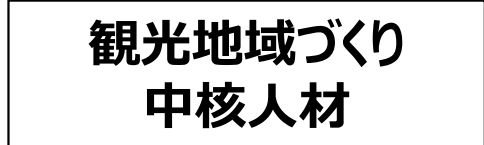
持続可能な観光地域づくりのためには、地域のビジョンや戦略について共通認識を形成した上で、地域の関係者が一体となって取り組むことが必要。

そこで、観光地域づくりを牽引する人材を「**観光地域づくり中核人材**」として位置づけ、求められる知識・技能等を特定し、国がガイドラインとして示すことで、地域等による継続的な人材育成を促進。

従来



今後



（2）求められる知識・技能等の内容について

「今後求められる人材像」（上記（1））につき、求められる知識・技能等としては、どのようなものがあるか。

【参考】求められる知識・技能

調査実施主体：PwCコンサルティング合同会社

【観光分野の知識・技能等に言及している文献例】

年度	発行機関	名称	知識・技能等の対象
2021	1 文部科学省	大学における観光教育の現状と課題に関する調査研究 (受託機関：和歌山大学)	【観光産業】 新入社員として身につけておいてほしい知識、スキル・能力 【DMO】 正規職員として身につけておいてほしい知識、スキル・能力 【観光産業・DMO】 観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容
2014	2 観光庁 (観光地域振興課)	観光地域づくり人材育成実践 ハンドブック2015	・観光圏の観光地域づくりプラットフォームに求められる機能 ・観光圏の観光地域づくりプラットフォームの中核となる人材に求められる能力
2011	3 厚生労働省	職業能力評価シート (ホテル業・旅館業)	・レベル（キャリア）別に求められる知識・スキル
2010	4 観光庁 (観光資源課)	観光経営マネジメント人材育成 のためのカリキュラムモデル	・マネジメント人材を育成するためのカリキュラム
2009	5 観光庁 (観光資源課)	観光地域づくり人材育成 ガイドライン案	・観光地域づくりに必要とされる人材像 ・観光地域づくりを担う人材が習得すべき知識・スキル

(和歌山大学による調査研究)

知識

スキル・能力

観光系学部・学科のカリキュラムに求める内容

大項目	小項目
社会	海外事情に関する知識
	異文化に関する知識
	公共政策に関する知識
地域文化・歴史	観光地に関する知識
	日本の歴史・伝統文化に関する知識
	芸術に関する知識
経済・経営・ビジネス	経営戦略の知識
	人的資源管理の知識
	M&Aに関する知識
	実務に関する知識
数量的スキル	会計・財務管理の知識
	マーケティングに関する知識
	統計分析に関する知識
情報リテラシー	ICTに関する知識
倫理・社会的責任	ハラスメント・メンタルヘルスに関する知識
	SDGsなど持続可能な社会づくりに関する知識
	法令・コンプライアンスに関する知識
リスク	自然災害や防災に関する知識
	医療・公衆衛生に関する知識
問題解決	問題解決に関する知識

大項目	中項目	小項目
ジェネリック・スキル	コミュニケーション	プレゼンテーション力
		語学力
	情報リテラシー	PCスキル(オフィスソフト等)
		PCスキル(デザイン、動画制作)
		ITスキル(ネットワーク管理等)
		SNSやホームページ等での情報発信能力
	論理的思考・問題解決力	論理性
		課題発見力
		情報収集能力
		実行力
計画性		
自己管理能力	責任感	
	ストレスコントロール力	
	向上心	
	主体性	
基本マナー	礼儀・身だしなみ等のマナー	
	電話対応マナー	
	異文化への適応能力	
態度・志向性	チームワーク・リーダーシップ	リーダーシップ
		判断力
		柔軟性
		社会性
		謙虚な姿勢
		熱意をもって仕事に取り組む姿勢
		社内でのコミュニケーション力
		外部(顧客)とのコミュニケーション力
		企業理念・行動基準への共感力
		グローバル・スタンダードな振る舞い
環境へ配慮した行動		
創造的思考力	総合的・創造的思考力	企画・創造能力
		危機管理能力

大項目	小項目
社会	国際情勢に関する知識
	社会課題に関する知識
文化・歴史	日本・世界の歴史
	日本文化
	美術や芸術に関する知識
経済・経営・ビジネス	経営(戦略)に関する知識
数量的スキル	マーケティングに関する知識
	データサイエンスに関する知識
観光資源	食や農に関する知識
	自然・環境に関する知識
	観光資源に関する知識
観光産業	インバウンドに関する知識
	観光産業に関する知識
観光政策	地域振興・リゾート開発に関する知識
	観光行政に関する知識
	観光に係る法令に関する知識
リスク	防災や危機管理に関する知識
	医療・公衆衛生に関する知識
コミュニケーション	語学
情報リテラシー	動画やデザイン制作
	情報テクノロジーに関する知識
論理的思考・問題解決	調査・研究に関する知識
基本マナー	フィールドワーク
	社会人としてのマナー
実務	サービスに関する実務
	交通・運輸に関する実務
	インターンシップ
海外留学	海外留学
資格取得	資格取得

※観光圏の観光地域づくりプラットフォームとは、着地型旅行商品の販売を行うため、地域内の着地型旅行商品の提供者と市場（旅行会社、旅行者）をつなぐワンストップ窓口としての機能を担う事業者のこと。

○観光圏の観光地域づくりプラットフォームに求められる機能

1. 観光地域づくり実施基本方針の作成
2. マーケティングの実施
3. 地域の特性を活かした滞在コンテンツづくり
4. 地域外の顧客に対する滞在プログラムの提案
5. 販売促進活動の実施
6. 来訪者及び市場に対するワンストップ窓口づくり
7. 各機能の提供に係るマネジメント

○観光圏の観光地域づくりプラットフォームの中核となる人材に求められる能力

- ・ 地域に対して誇りと愛着を感じている人材
- ・ 組織・集団をまとめる役割を担うリーダーとしての組織管理、戦略的思考等の理解や、洞察力、構想力のある人材
- ・ 利害関係者の相互理解や信頼関係を構築する対人対応力、対話力がある人材
- ・ 事業に潜む各種の危険性に備えるリスク分析や危険回避策、不測の事態が発生した際の効果的・効率的な対応がとれる人材
- ・ 地域資源を活かした観光地域の形成を促進させる観光戦略プランの策定、地域づくり、環境の整備等が推進できる人材

○ 観光圏の観光地域づくりプラットフォームの中核となる人材に求められる能力 (図表2-9)

リーダーシップ系統の能力
 観光地域づくりに取り組む志を持ち、関係者との認識共有及び合意形成を行う能力

必須

マネジメント系統の能力
 多様な関係者を取りまとめ、必要な人材や資金を確保し、プロジェクトの立案や進行管理を行う能力

マーケティング系統の能力
 地域の魅力を想像することで、来訪者の新規獲得と既存顧客維持を行う能力

1人のマネージャーが両方を満たさなくともよい。他のマネージャー等と補完しあう。

系統別の具体的な能力 (A~I) (図表2-10)

能力の系統	具体的な能力
A リーダーシップ系統の能力	D 志・合意形成に関する能力
	E 持続性・公益性に関する能力
B マネジメント系統の能力	F 観光地域マネジメント計画に関する能力
	G 受入環境に関する能力
	H 観光地域マーケティング計画に関する能力
C マーケティング系統の能力	I 滞在プログラムに関する能力

3 : 職業能力評価シート(ホテル・旅館業)のホテル業の共通能力部分 (2011年度 厚生労働省)

職業能力評価シートは、人材育成に有効な示唆を得ることができるチェック形式の評価シート。「自分の（または部下の）能力レベルはどの程度なのか」「次のレベルに行くには何が不足しているのか」を具体的に把握することができ、定期的にチェックすることで 習熟度を把握することができる。

1段階下までのレベルには登場しない項目

職種	職務	レベル1		レベル2		レベル3		レベル4	
		能力ユニット	能力細目	能力ユニット	能力細目	能力ユニット	能力細目	能力ユニット	能力細目
共通	共通	企業ビジョンに基づく業務の推進	①企業ビジョンの理解	企業ビジョンに基づく業務の推進	①企業ビジョンの理解	企業ビジョンに基づく業務の推進	①企業ビジョンに沿った組織目標の設定	企業ビジョンに基づく業務の推進	①企業ビジョンに沿った部門目標の策定
			②企業ビジョンに沿ったサービスの提供等		②企業ビジョンに沿ったサービスの提供等		②プロセス管理		②プロセス管理
							③成果の検証		③成果の検証
		ホスピタリティの実践	①ホスピタリティの理解	ホスピタリティの実践	①ホスピタリティの理解	ホスピタリティの実践	①ホスピタリティの理解の徹底	ホスピタリティの実践	①ホスピタリティの理解の徹底
			②お客様心理の理解		②お客様心理の理解		②お客様心理の理解		②お客様心理の理解
			③ホスピタリティが伴った接客行動		③ホスピタリティが伴った接客		③ホスピタリティが伴った接客の指導		③ホスピタリティが伴った接客の指導
		チームワークとコミュニケーション	①部門内におけるコミュニケーション	チームワークとコミュニケーション	①部門内におけるコミュニケーション	チームワークとコミュニケーション	①成果を最大化するためのチームワーク構築と維持	チームワークとコミュニケーション	①成果を最大化するためのチームワーク構築と維持
			②他部門や取引先との関係構築		②他部門や取引先との関係構築		②他部門や取引先との関係構築		②他部門や取引先との関係構築
		お客様の安全確保と衛生管理	①ホテルにおけるリスクの理解と回避	お客様の安全確保と衛生管理	①ホテルにおけるリスクの理解と回避	お客様の安全確保と衛生管理	①ホテルにおけるリスクの理解と回避	お客様の安全確保と衛生管理	①ホテルにおけるリスクの理解と回避
			②お客様の安全確保		②お客様の安全確保		②お客様の安全確保		②お客様の安全確保
			③衛生管理		③衛生管理		③衛生管理		③衛生管理
		施設管理と環境対策	①施設管理	施設管理と環境対策	①施設管理	施設管理と環境対策	①施設管理	施設管理と環境対策	①施設管理
			②環境対応		②環境対応		②環境対応		②環境対応
						組織と人のマネジメント	①組織のマネジメント	組織と人のマネジメント	①組織マネジメント
							②人材のマネジメント		②人材のマネジメント
				損益マネジメント	①予算の策定	損益マネジメント	①予算の策定		
					②進捗管理		②進捗管理		
					③成果の分析と対策の検討		③成果の分析と対策の検討		
							④部門内組織の評価		

4 : 観光経営マネジメント人材育成のためのカリキュラムモデル① (2010年度 観光庁)

WGを開催し観光産業界からの意見をふまえ、さらに観光経営について先行する教育研究を行っているアメリカの大学をモデルに、観光人材の育成のためのカリキュラムを検討し「観光経営マネジメント人材育成のためのカリキュラムモデル案」として取りまとめたもの。

観光経営マネジメント人材育成のためのカリキュラムモデル

分野	能力	1年次・2年次・・・各分野の基礎を学ぶ			3年次・4年次・・・専門的、業界別の知識・スキルを習得する		
		科目番号	科目名	科目概要	科目番号	科目名	科目概要
経営戦略	企業経営を理解し、戦略立案ができる	1	経営学概論	経営学の基礎と、環境分析や競争戦略など、意思決定を行う際に必要となる概念・手法の理解。	13	サービスマネジメント	ホスピタリティ産業の組織設計、運営手法に関する理解。
		2	経営戦略概論	企業の競争優位を維持し、企業を成長・存続させるためのグローバルな視点での経営戦略の意義と基本的な理念の理解。	14	ホスピタリティ産業の経営戦略論	ホスピタリティ産業に関する経営戦略・全社戦略・事業戦略の策定のプロセスや事業ポートフォリオなどに関する理解。
IT	ITスキルを修得し、業務管理のためにITを活用できる	3	IT概論	情報技術(IT)の基礎(ITコンセプト、機器選択の課題・標準化・効果、セキュリティ等)の理解。	15	ホスピタリティ産業のIT	ホスピタリティ業界のIT(対消費者のためのIT(例:予約システム)、経営管理のためのIT(例:会計、財務システム)等)に関する理解。
会計	会計と、国際会計基準についての知識を習得する	4	会計概論	会計の基礎(簿記・財務諸表(貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書)、国際会計基準等)の理解	16	管理会計	管理会計に必要な知識とスキル(原価計算、損益分岐点分析、ユニフォームシステム等)の習得。
					17	収益管理	収益予測管理、イールドマネジメント、レバニューマネジメントの理解。
					18	企業税務	税務会計の基本構造、課税所得計算、売買損益、棚卸資産会計、固定資産会計等の理解。
財務	金融・財務についての知識を習得する	5	財務概論	財務の基礎(資金調達・資本政策・企業価値、財務分析、コーポレートファイナンス等)の理解。	19	ホスピタリティ産業の財務管理	ホスピタリティ産業(主にホテル・料飲)で特徴的な財務管理に関する理解。

凡例) 赤字:必修科目、青字:選択科目、緑字:一般教養とのバランスを考慮すべき科目

4 : 観光経営マネジメント人材育成のためのカリキュラムモデル② (2010年度 観光庁)

分野	能力	1年次・2年次・・・各分野の基礎を学ぶ			3年次・4年次・・・専門的、業界別の知識・スキルを習得する		
		科目番号	科目名	科目概要	科目番号	科目名	科目概要
マーケティング	マーケティングの理念と手法を習得する	6	マーケティング概論	マーケティングの基礎(製品、流通、価格、販促、広告、戦略等)の理解。	20	サービス・マーケティング	サービスの特性(無形性、不可分性、消滅性、変動性)を踏まえたマーケティングに関する知識の習得。
					21	マーケティング調査	マーケティング調査(定量・定性調査)、調査設計、結果分析の手法の理解。
					22	ブランド論	ブランド価値の創出、維持、コミュニケーションなどに関する理解。
人事・組織	戦略実現のための組織構築と人事管理について理解する	7	組織行動論	組織文化、組織設計、制度設計、モチベーション、リーダーシップ、コミュニケーション等、組織及び人間行動に対する理解。	23	ホスピタリティ産業の人材管理	ホスピタリティ産業に特徴的な人事管理、組織づくりに関する理解。
					24	リーダーシップ論	管理職として求められるリーダーシップ(リーダーシップの重要性、リーダーシップ技術等)に関する理解。
ビジネススキル	ビジネスに必要な基礎スキル・知識を習得する	8	観光関連法規	ホスピタリティ産業関係の法律(観光立国推進基本法、通訳案内士法、国際観光ホテル整備法、旅行業法、観光圏整備法等)に関する理解。	25	法律概論	民法、商法・会社法・金商法、不動産関連法等、経済活動に必要な法律の理解とリーガルマインドの醸成。
		9	コミュニケーション基礎	オーラル・文書(社内・社外文書)などによるコミュニケーションに関する基礎的な理解。	26	ロジカル・シンキング	管理職・経営者にとって重要な概念理解能力・分析能力の習得。
		10	統計・定量分析手法	データ収集方法、データの品質評価、推計、仮説検証、多変量解析等、基礎的な統計学とTSA等の理解。	27	リスクマネジメント・企業コミュニケーション論	危機管理、CSRの観点から踏まえた社内統制・広報・宣伝戦略に関する理解。
産業論	観光産業の各業界の特徴や潮流などを理解する	11	経済学	マクロ経済・ミクロ経済の基礎的理解。	28	宿泊産業論	ホテル開発における事業計画(フィージビリティスタディ、資産価値評価、更新投資等)、運営管理(資産・施設の管理、活用等)に関する理解。
		12	ホスピタリティ産業(入門)	ホスピタリティ産業全般に関して理解。	29	旅行産業論	旅行業界の概要と、旅行会社の運営メカニズム(組織行動、利益構造、マーケティング、ビジネス領域の拡大等)に関する理解。
					30	MICE	商品開発、マーケティング、スタッフの採用・育成、効果分析等、MICE(国際会議、コンベンション等)の運営・管理に関する理解。

4 : 観光経営マネジメント人材育成のためのカリキュラムモデル③ (2010年度 観光庁)

分野	能力	1年次・2年次・・・各分野の基礎を学ぶ			3年次・4年次・・・専門的、業界別の知識・スキルを習得する		
		科目番号	科目名	科目概要	科目番号	科目名	科目概要
専門教養	観光に関する基本的な概念や、観光産業に携わるものに求められる文化的・語学的知識を習得する	31	観光地論	観光地域の形成、観光地の社会学、日本固有の風土論、地域振興、観光地の経済、交流産業等に関する理解。			
		32	日本文化論・歴史論	日本固有の文化(茶道、華道、能楽、歌舞伎等)・歴史の理解。			
		33	英語(語学)	国際的な業務で活躍し得るビジネススキルとしての語学の習得。			

5 : 観光地域づくり人材育成ガイドライン案 (2009年度 観光庁)

各地域が自立かつ持続可能な観光地域づくり人材育成に取り組む上での指針として策定されたもの

分類	「リーダー」	「企画・調整者」					「オペレーター」
	役割	地域の観光資源を発掘し、地域づくりに活用するための専門的知識を持ち、具体的な事業を企画・調整する人材。観光振興を通じた地域の活性化を実現する推進力となる。					
機能	必要とされる知識・スキル	企画・戦略	分析・計画	組織づくり	PR	商品化・事業化	
		観光資源をもとに地域づくりの基本構想を決定する		市場ニーズ等を分析し、事業実施に向けた計画を立案する	地域づくりを支える組織的な連携体制の構築を行う	地域の知名度やイメージを高める情報発信を行う	地域資源を活用し、地域への観光の経済波及効果の向上を図る
必要とされる知識・スキル	1-0 リーダーシップ 組織・集団をまとめる役割を担うリーダーとしての組織管理、戦略的思考等の理解や、調整力、情熱力の涵養。	7-2 観光地域づくり戦略 地域資源を活かした観光地域の形成の推進を行う観光振興プランの策定、地域づくりの手法、環境の整備等の知識の習得。	8-3 マーケティング 顧客ニーズを満足させるサービス等のコンセプトから計画までを創造する基礎概念、各種分析手法等の知識の習得。	2-2 協力体制づくり 地域内外的ステークホルダーの参加を促し、合意形成を図る方法、組織設立(株式会社・NPO等)や運営業務等の知識の習得。	19-1 観光プロモーション戦略 イベントやキャンペーンの企画・運営手法、メディアやITを活用した宣伝手法の知識の習得。	11-2 地域資源のマネジメント 魅力ある観光地域を形成するため、地域資源の発掘及び活用と保全に関する知識の習得。	22-0 ホスピタリティ 観光客が安心して快適に過ごせるように、おもてなしの心で観光客をあたためる迎え入れるマナー、サービス等の知識の習得。
	2-1 協力体制づくり 地域内外的ステークホルダーの参加を促し、合意形成を図る方法、組織設立(株式会社・NPO等)や運営業務等の知識の習得。	11-2 地域資源のマネジメント 魅力ある観光地域を形成するため、地域資源の発掘及び活用と保全に関する知識の習得。	12-2 観光をめぐる市場動向 観光をめぐる環境変化を把握し、ユーザーのニーズを見出す市場動向、トレンド分析等の知識の習得。	4-2 コミュニケーション 利害関係者の相互理解や信頼関係を構築する対人対応力、対話力等の習得。	8-4 マーケティング 顧客ニーズを満足させるサービス等のコンセプトから計画までを創造する基礎概念、各種分析手法等の知識の習得。	8-5 マーケティング 顧客ニーズを満足させるサービス等のコンセプトから計画までを創造する基礎概念、各種分析手法等の知識の習得。	4-4 コミュニケーション 利害関係者の相互理解や信頼関係を構築する対人対応力、対話力等の理解。
	3-1 プレゼンテーション 企画内容をまとめた情報を効果的に受け手に伝える企画力、表現力、デザイン等の理解。	12-1 観光をめぐる市場動向 観光をめぐる環境変化を把握し、ユーザーのニーズを見出す市場動向、トレンド分析等の知識の習得。	14-0 観光統計分析 観光における統計データの分析手法等、地域経済や産業に関する分析技術の知識の習得。	17-0 人材育成、人的資源管理 地域を担う人材の育成方法、組織的人事管理等の知識の習得。	9-3 ブランド戦略 地域や商品等の価値を高めるブランド戦略、ブランドの維持等の知識の習得。	9-4 ブランド戦略 地域や商品等の価値を高めるブランド戦略、ブランドの維持等の知識の習得。	8-4 リスクマネジメント 事業に携わる各種の危険性に備えるリスク分析や危険回避策、不測の事態が発生した際の効果的・効率的な対応、安全管理体制等の知識の習得。
	4-1 コミュニケーション 利害関係者の相互理解や信頼関係を構築する対人対応力、対話力等の習得。	8-2 マーケティング 顧客ニーズを満足させるサービス等のコンセプトから計画までを創造する基礎概念、各種分析手法等の知識の習得。	15-0 調査手法 課題解決や現状把握のために多角的にリサーチする調査設計、定量・定性調査等の知識の習得。	5-2 リスクマネジメント 事業に携わる各種の危険性に備えるリスク分析や危険回避策、不測の事態が発生した際の効果的・効率的な対応、安全管理体制等の知識の習得。	4-3 コミュニケーション 利害関係者の相互理解や信頼関係を構築する対人対応力、対話力等の習得。	20-0 特産品・お土産の開発・販売 独自性と魅力ある特産品・お土産の企画、開発、流通、営業、販売ルート開拓、収益管理等の知識の習得。	11-3 地域資源のマネジメント 魅力ある観光地域を形成するため、地域資源の発掘及び活用と保全に関する知識の習得。
	5-1 リスクマネジメント 事業に携わる各種の危険性に備えるリスク分析や危険回避策、不測の事態が発生した際の効果的・効率的な対応、安全管理体制等の知識の習得。	9-2 ブランド戦略 地域や商品等の価値を高めるブランド戦略、ブランドの維持等の知識の習得。	6-3 コンプライアンス 法令を遵守し、倫理や道徳などの社会的規範を守って行動するための知識の習得。	18-0 会計 財務管理、会計処理を行うための簿記等の知識の習得。	3-2 プレゼンテーション 企画内容をまとめた情報を効果的に伝える企画力、表現力、デザイン等の理解。	21-0 基地型旅行商品造成・販売 地域資源等を活かした基地型旅行商品の企画、造成、流通、営業、販売ルート開拓、収益管理等の知識の習得。	23-0 語学 外国人旅行者が安心して地域に滞在できるように、様々な言語でサポートするための知識の習得。
	6-1 コンプライアンス 法令を遵守し、倫理や道徳などの社会的規範を守って行動するための知識の習得。	6-2 コンプライアンス 法令を遵守し、倫理や道徳などの社会的規範を守って行動するための知識の習得。	7-3 観光地域づくり戦略 地域資源を活かした観光地域の形成の推進を行う観光振興プランの策定、地域づくりの手法、環境の整備等の知識の習得。	6-4 コンプライアンス 法令を遵守し、倫理や道徳などの社会的規範を守って行動するための知識の習得。	13-2 地域学・地元学 地域の歴史、文化、産業、自然等の理解、地域を誇りに思う心の涵養。	19-2 観光プロモーション戦略 イベントやキャンペーンの企画・運営手法、メディアやITを活用した宣伝手法の知識の習得。	13-4 地域学・地元学 地域の歴史、文化、産業、自然等の理解、地域を誇りに思う心の涵養。
	7-1 観光地域づくり戦略 地域資源を活かした観光地域の形成の推進を行う観光振興プランの策定、地域づくりの手法、環境の整備等の知識の習得。	8-1 マーケティング 顧客ニーズを満足させるサービス等のコンセプトから計画までを創造する基礎概念、各種分析手法等の知識の習得。	16-0 プロジェクトマネジメント 分析・調査に基づく具体的な取組みの実施計画のスケジュールリング、進捗管理、評価等の知識の習得。		13-3 地域学・地元学 地域の歴史、文化、産業、自然等の理解、地域を誇りに思う心の涵養。	13-3 地域学・地元学 地域の歴史、文化、産業、自然等の理解、地域を誇りに思う心の涵養。	
	8-1 マーケティング 顧客ニーズを満足させるサービス等のコンセプトから計画までを創造する基礎概念、各種分析手法等の知識の習得。	9-1 ブランド戦略 地域や商品等の価値を高めるブランド戦略、ブランドの維持等の知識の習得。			5-3 リスクマネジメント 事業に携わる各種の危険性に備えるリスク分析や危険回避策、不測の事態が発生した際の効果的・効率的な対応、安全管理体制等の知識の習得。		
	9-1 ブランド戦略 地域や商品等の価値を高めるブランド戦略、ブランドの維持等の知識の習得。	10-1 観光政策 国の観光政策を理解し、観光地域づくりに活用できる各種支援、補助制度の知識の習得。					

赤枠：必須と考えられる知識・スキル
青枠：習得が望ましい知識・スキル
下線：強要に要する知識・スキル

〔参考〕既存の文献に基づく整理（包括的な知識・技能の一覧）

観光人材に求められる知識・技能等は、文献により整理の体系が大きく異なるほか、取り上げられている知識・技能等も一部異なっているため、整理統合が困難。ただし、挙げられているすべての知識・スキル等を包含した「包括的な知識・技能一覧」を試みに作成すると、例えば以下のような整理が可能。

観光ならではの知識・技能

観光資源	食や農に関する知識
	自然・環境に関する知識
	観光資源に関する知識
観光産業	インバウンドに関する知識
	観光産業に関する知識
観光政策	地域振興・リゾート開発に関する知識
	観光行政に関する知識
	観光に係る法令に関する知識
実務	サービスに関する実務（で得られる知識、スキル・能力）
	交通・運輸に関する実務（で得られる知識、スキル・能力）
	インターンシップ（で得られる知識、スキル・能力）
海外留学	海外留学経験（で得られる知識、スキル・能力）
資格取得	資格取得（で得られる知識、スキル・能力）
その他	地域マネジメント
	ホスピタリティ
	地域商品開発
	施設管理と環境対策

経営・課題解決に資する一般的な知識・技能

社会	海外事情・国際情勢に関する知識
	異文化に関する知識
	公共政策に関する知識 社会課題に関する知識
地域文化・歴史	観光地に関する知識
	日本の歴史・伝統文化に関する知識
	世界の歴史に関する知識
	美術・芸術に関する知識
経済・経営・ビジネス	経営戦略に関する知識
	人的資源管理の知識
	M&Aに関する知識
数量的スキル	実務に関する知識
	会計・財務管理の知識
	マーケティングに関する知識
	統計分析に関する知識
基本マナー	データサイエンスに関する知識
	マナー
コミュニケーション	プレゼンテーション力
	語学力
	コミュニケーション

情報リテラシー	ICTに関する知識
	PCスキル（オフィスソフト等）
	PCスキル（デザイン、動画制作）
	ITスキル（ネットワーク管理等）
倫理・社会的責任	SNSやホームページ等での情報発信能力
	ハラスメント・メンタルヘルスに関する知識
	SDGs・環境へ配慮した知識・行動
	法令・コンプライアンスに関する知識
リスク	企業理念・行動基準への共感力
	グローバル・スタンダードな振る舞い
	自然災害・防災・危機管理の知識
リスク	医療・公衆衛生に関する知識

論理的思考・問題解決	問題解決に関する知識
	論理性
	課題発見力
	情報収集能力 実行力 計画性
総合的・創造的思考力	調査・研究に関する知識 フィールドワーク
	企画・創造能力 危機管理能力
自己管理能力	責任感
	ストレスコントロール力 向上心
	主体性
チームワーク・リーダーシップ	異文化への適応能力
	リーダーシップ
	判断力
	柔軟性
	社会性
	謙虚な姿勢 熱意をもって仕事に取り組む姿勢
	社内でのコミュニケーション力 外部（顧客）とのコミュニケーション力

（3）人材育成の実施主体・方法について

上記（2）で求められる知識・技能等の修得に向けた人材育成（教育）について、どのような実施主体が、どのような方法で、どのような関わり方を行っていくべきか。

（例：大学・専門学校、民間事業主体、業界団体等）

（4）地域における自立的な人材育成の在り方について

上記（2）で求められる知識・技能等の修得に向けた人材育成を、地域自身が自立的に行うために、どのような実施主体が、どのような方法で、どのような関わり方を行っていくべきか。

（5）観光庁の人材育成関連事業の効果検証について

効果検証の方法、内容（ヒアリング調査を行う場合は項目を含む）、及び対象は、どのようにすべきか。

(3) 観光庁の人材育成関連事業の効果検証について <案>

① 既存の観光庁の人材育成関連事業（観光MBA・中核人材育成）の効果検証について

→文献調査を中心とするが、大学・教育関係者等にご協力いただきアンケート・ヒアリングも実施。
どのような知識・技能のニーズが高いか等を整理し、検証を深める。

	ヒアリング・アンケート内容
大学	<ul style="list-style-type: none">・提供しているプログラム内容
修了生	<ul style="list-style-type: none">・観光産業に携わる上で役立ったプログラム内容・プログラムで扱われなかったが学びが必要と考える内容・修了前後のキャリア状況・受講後に転職し、観光業に携わっていない場合の理由（該当者のみ）・今足りないと思う能力
雇用者	<ul style="list-style-type: none">・プログラム受講生に期待していたこと・結果とのギャップ・修了生が業務に役立っていると感じるプログラム内容

② その他の人材育成関連の取組の実態把握

→観光分野を対象とした大学、専門学校、民間事業者によるリカレント教育の概況調査

今後ヒアリング・アンケートを行う大学・教育機関の候補

○観光庁事業の参加大学

初採択年	大学	教育プログラム名称
2015	小樽商科大学	教育プログラム
2016	和歌山大学	DESTINATIONの観光産業を担う中核人材育成講座
	大分大学	宿泊業の経営革新・中核人材育成講座
2017	鹿児島大学	世界自然遺産によるエコツアーDMO形成のための中核人材育成教育プログラム
	青森大学	実践から学ぶ観光産業革新の手法
	東洋大学	ホスピタリティ産業における女性活躍と組織づくり
	明海大学	地域の観光産業の強化を担う宿泊施設のための中核人材教育プログラム
2018	一橋大学	観光MBA
	京都大学	観光MBA
	神戸山手大学	ツーリズムプロデューサー養成課程
	信州大学	山岳観光資源を活かしたユニバーサルツーリズム推進人材育成事業
	横浜商科大学	人や知識情報の集積や交流を創出するMICEビジネスに従事する中核人材育成講座
2019	滋賀大学	ウェルネスツーリズムプロデューサー養成講座
	愛媛大学	愛媛県・四国の儲かる観光サービスを担う中核人材育成事業
	北陸先端科学技術大学院大学	観光コア人材育成スクール
2020	山口大学	SDGsによる山口県のスポーツ観光講座

○その他観光分野を対象としたリカレント教育実施者

		名称
大学	国立	愛媛大学
		琉球大学
		金沢大学
		島根大学
		高知大学
	公立	下関市立大学
		東京都立大学
	私立	城西大学
		帝京大学
		立教大学
		亜細亜大学
		跡見学園女子大学
		近畿大学
		関西学院大学
		大阪観光大学
鎮西学院大学		
専門学校	私立	KBC学園 インターナショナルリゾートカレッジ
		KBC学園 インターナショナルデザインアカデミー
		京都ホテル観光ブライダル専門学校
その他民間事業者	宿屋大学・宿屋塾	
	JTBトラベル&ホテルカレッジ	
	日本コンサルティンググループ	
	旅行産業経営塾	
	Truth	
	ING	